الطبعة الثالثة

ما بعد التميز

السعادة المؤسسية

سعادة الموظفين والطاقة الإيجابية في بيئة العمل

رولا المعايطة | صالح الحموري




ما بعد التميز
السعادة
المؤسسية
سعادة الموظفين والطاقة الإيجابية في بيئة العمل



ما بعد التميز

السعادة المؤسسية

سعادة الموظفين والطاقة الإيجابية في بيئة العمل

رولا المعايطة | صالح الحموري



Beyond Excellence

Corporate Happiness

Employee Happiness And Positive Energy in Work.

Rola N. Maaytah
Saleh S. Hammouri

ما بعد التميز

السعادة المؤسسية

سعادة الموظفين والطاقة الإيجابية في بيئة العمل.

رولا المعايطة
صالح الحموري

موافقة « **المجلس الوطني للإعلام**» في دولة الإمارات العربية المتحدة

رقم: *142218* تاريخ *21/09/2016*

ISBN: 978 - 9948 - 02 - 422 - 4



للطباعة والنشر والتوزيع

Printing, publishing & Distribution

ص. ب: 71474 شارع الشيخ زايد

دبي – دولة الإمارات العربية المتحدة

البريد الإلكتروني: info@qindeel.ae

الموقع الإلكتروني: www.qindeel.ae

الطبعة الأولى: تشرين الثاني/ نوفمبر 2016م – 1438هـ

الطبعة الثانية: تشرين الثاني/ نوفمبر 2017م – 1439هـ

الطبعة الثالثة: تشرين الثاني/ نوفمبر 2018م – 1440هـ

قائمة المحتويات

فهرس الصناديق

مرفقات

إهداء

إلى دبي

دبي السعادة

دبي المستقبل



تقـديـم

السعادة المؤسسية وسعادة الموظفين مفهوم جديد في علم الإدارة والتميز، حيث كنا ننشد سابقاً رضا المتعاملين في المقام الأول والأخير، بينما أثبتت الدراسات والأبحاث والخبرة العملية أنَّ سعادة الموظفين يجب أن تكون أولاً، فالموظف السعيد يعني إنتاجية أعلى ونوعية إنتاج أفضل، وسمعة أفضل، وميزة تنافسية واستدامة في النجاح، مما يؤدي إلى تحقيق سعادة المتعاملين. وبناءً عليه، باتت المؤسسات الحكومية والخاصة ومنظمات المجتمع المدني تلعب دوراً أكبر في إيجاد البيئة المحفزة والمناسبة والسعيدة لموظفيها حتى يتمكنوا من تقديم خدمات تفوق توقعات ومتطلبات المتعاملين.

كل منا يريد أن يعمل في مؤسسة تقدّره وتهتم بسعادته. كل منا يريد أن يعمل في مؤسسة يشعر فيها بالانتماء والتقدير، وهذا هو ما يتمحور حوله هذا الكتاب.

لقد سعدت بقراءة هذا الكتاب القيّم، والذي أعتبره إضافة متميزة لكتب إدارة الأعمال في مكتبتنا العربية. لقد قام الباحثان صالح الحموري ورولا المعايطة بإعداد هذا الكتاب المتميز ليكون دليلاً للمؤسسات في تبني

نهج واضح لإسعاد الموظفين وزيادة إنتاجيتهم في فضاءات أعمالهم المتنوعة، حيث شاركانا خبراتهما طوال السنوات العشر المنصرمة التي قضياها في رفع أداء العديد من المؤسسات والوزارات، وتدريب عدد كبير منها، على برامج التميز المؤسسي والوظيفي، والمسؤولية المجتمعية والسعادة الوظيفية، ومجموعة من الدورات الأخرى.

لا يخبرنا هذا الكتاب كيف نكون سعداء في عملنا فقط؛ بل يؤكد لنا التأثير العظيم لهذه السعادة على المؤسسة وعلى الموظف وعلى المتعاملين وعلى المجتمع.

ركزت فصول هذا الكتاب على إبراز المعايير الجديدة التي أصبحت الحكومات تقيِّم نجاحها من خلالها، حيث أصبح النجاح الاقتصادي ليس النجاح الأول الذي يُعتدّ به في الحكومات؛ بل أصبح معدل سعادة المجتمعات هو معيار نجاحها الأول وتفوقها بين الأمم.

ستستمتع لدى قرءاتك هذا الكتاب حين يأخذك برحلة حول العالم لاستعراض أفضل التجارب في إسعاد الموظفين وبث الطاقة الإيجابية في مكان العمل، حيث إنَّ كل النجاحات التي تحققها المؤسسات الكبيرة في نهاية المطاف تنبع من بيئة العمل وإحساس الموظفين بالطمأنينة والراحة النفسية، وتحلّيهم بالطاقة الإيجابية التي تؤدي إلى سعادتهم وتحمسهم لإنجاز أعمالهم بهمة وإتقان. وسيستفيد قارئ هذا الكتاب من كل هذه المعلومات التي أجدها لأول مرة معروضةً بهذا التبسيط والتسلسل الجذاب والمشوّق.

كل التوفيق لمؤلِّفَيْ هذا الكتاب الذي سيفتح آفاقاً واسعة للمهتمين بما بعد التميّز المؤسّسي.

آملاً أن يحظى هذا الكتاب باهتمام قادة المؤسسات والمديرين والموظفين، واعتباره دليلاً عملياً لتطبيق استراتيجية السعادة الوظيفية في المؤسسات.

الدكتور أحمد ذوقان الهنداوي
رئيس مجموعة الهنداوي للتميز
وزير الصناعة والتجارة الأردني الأسبق



مقـدمـــــة

سعادة الموظفين
والطاقة الإيجابية في بيئة العمل

اعتمد كتابنا هذا على مجموعة كبيرة من المراجع والدراسات، والإحصائيات، والتقارير، والكتب والدوريات، وبخاصة الحديثة منها، بالإضافة إلى خبرتنا العملية كموظفين ومستشارين ومقوِّمين ومدرّبين في مجال إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي والمسؤولية المجتمعية للمؤسسات، حيث عملنا مع مجموعة كبيرة من الوزارات والدوائر والمؤسسات الحكومية في الأردن ومجموعة من الدول العربية، وخصوصاً دولة الإمارات العربية المتحدة.

تتناول الأبواب العشرة في هذا الكتاب سعادة الموظفين من مختلف الجوانب،حيث يتطرق الباب الأول إلى السعادة، وبعض الممارسات في دولة الإمارات العربية المتحدة التي تعتبر أول دولة عربية تسلط الضوء على سعادة المجتمع والمتعاملين والموظفين، والتي خصصت وزارةً خاصةً للسعادة، وإلى تقرير السعادة العالمي. بينما انفرد الباب الثاني بالحديث عن أهمية السعادة الوظيفية في نجاح المؤسسات، وبيان صفات وسلوكيات الموظف السعيد والمرتبط بعمله، ومصفوفة السعادة والأداء. أما الباب

الثالث فقد تعرض إلى كيفية تصميم استقصاءات السعادة الوظيفية بناءً على المحاور الاثني عشر الموضوعة من قبل شركة غالوب للاستشارات، والمنافع التي يمكن تحقيقها من خلال اعتماد هذه الاستقصاءات.

ونظراً إلى أهمية الدور الذي يلعبه القادة في إسعاد الموظفين ونجاح المؤسسة، فقد تم تخصيص الباب الرابع لهذا الموضوع، وكيفية إسعاد موظفيهم من دون منحهم زيادات مالية، ودور القائد في خلق بيئة عمل مرحة، بالإضافة إلى دوره في زرع الثقة، والمحافظة على صحة موظفيه النفسية والجسدية.

أما الباب الخامس، فقد تناول السعادة الوظيفية وارتباطها مع نماذج التميز المؤسسي، والمسؤولية المجتمعية للمؤسسات، والثقافة المؤسسية، والميزة التنافسية، بالإضافة إلى ماهية التخطيط الاستراتيجي لإسعاد الموظفين. بينما تمّ تخصيص الباب السادس لاستعراض أفضل الممارسات العالمية في تحقيق السعادة الوظيفية، مثل شركة فيسبوك، وغوغل، وزابوس ومجموعة من المؤسسات الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة.

ونظراً إلى كون إدارة الموارد البشرية الجهة الأساسية المسؤولة في المؤسسة عن إسعاد الموظفين، فقد تناول الباب السابع دور إدارة الموارد البشرية في إسعاد الموظفين من خلال وظائفها المتعددة، واستراتيجيات الاحتفاظ بالموظفين وإسعادهم.

وحيث إنَّ التحفيز هو علم بحد ذاته يقوم على عدد من النظريات، فقد تم استعراض عدد من نظريات التحفيز في الباب الثامن، وتصميم الوظيفة كأسلوب تحفيزي للموظفين، إضافة إلى أنواع الحوافز والمكافآت.

أما الباب التاسع فقد جاء لمعالجة العدو الأول للسعادة الوظيفية، وهو ضغوط العمل، وكيفية التغلب عليها لتحقيق السعادة الوظيفية، من خلال تحديد أسباب الضغوط، وكيفية استخدام تقنيات التعامل مع الضغوط وإدارة الوقت.

وتم اختتام الكتاب بالباب العاشر، الذي تناول أساليب تحقيق السعادة الوظيفية، ومقومات بناء ثقافة السعادة الوظيفية في المؤسسة، بالإضافة إلى عدد من النصائح لقادة المؤسسات لإسعاد الموظفين، واستخدام تصميم مكان العمل، والألوان، والأضواء، والموسيقى لإسعاد الموظفين.

إنَّ التميز المؤسسي رحلة لا تنتهي، وتميّز الموظفين ومدى تناغمهم وارتباطهم بمؤسساتهم التي يعملون فيها يضمن الاستدامة دائماً بالتميز.

وختاماً، نود أن ننوه بأن هذا الكتاب يمثل الجزء الأول في منظومة السعادة المؤسسية، وسيتم إلحاقه بكتاب سعادة المتعاملين، بينما سيتناول الجزء الثالث سعادة المجتمع.

نرجو أن نكون قد وفقنا في مساعينا في نقل المعلومات والمعرفة في هذا الكتاب للمهتمين بهذا المجال، آملين أن يجد كتابنا مكاناً في رفوف المكتبات الشخصية والمؤسسية.

رولا المعايطة **صالح الحموري**



مــا قبــل البــدء

يكمن نجاح أية مؤسسة في تحقيق البيئة المناسبة والجاذبة للكفاءات، والبيئة القادرة على الاحتفاظ بالمواهب الموجودة لديها، والحصول على المفتاح الذي يمكِّنها من فتح كل الأبواب أمام موظفيها، ألا وهو زرع المحبة والولاء والعدالة، وأن يشعر الموظفون بالفخر في عملهم.

عندما نزرع المحبة والولاء بين جميع الفئات في المؤسسة، ابتداءً من رأس الهرم الوظيفي إلى أبسط الرتب الوظيفية، عندها يحدث في المؤسسة شيءٌ ما يشبه السحر، حيث يشعر الموظف بأنه جزءٌ لا يتجزأ من هذه المؤسسة، وعندها يمكن الجزم بأن هذه المؤسسة ستحتفظ بموظفيها طوال حياتهم الوظيفية، وأنهم سيواكبونها في سعيها إلى تحقيق رؤيتها، فالتعامل مع الموظفين لا يتطلب خبرات ونصائح شركات استشارية أو نظريات جديدة، أو أنظمة تحصي عدد أنفاس الموظف؛ بل يكمنُ الحل بكل بساطة في المصداقية والاحترام والعدالة وزرع الولاء والمحبة بين جميع الموظفين..

يتطلب التغيير الذي طرأ على سوق العمل في القرن الحادي والعشرين من أصحاب العمل إعادة النظر في سياساتهم تجاه موظفيهم.

بطريقة إبداعية ومبتكرة، وتكريس جهودهم لإسعاد موظفيهم، وحتى يحمل الموظف هوية مؤسسته، لا بد أن يشعر بأنه جزء منها، لا؛ بل يشعر وكأنه يمتلكها، فإذا شعر بأنه شريك في مؤسسته، فلن يتركها، ولن يتخلى عن هويته؛ بل سيترسخ الولاء لديه، ويصبح من أهم أولوياته.

وفي ظل التطورات التكنولوجية الحديثة والتغيرات المتسارعة على جميع الأصعدة وخصوصاً في مجال بيئة العمل، فإنَّ هذا يوفّر كمّاً هائلاً من المعلومات للموظفين بكل سهولة، ولذلك أصبحت توقعاتهم فيما يجب أن يحصلوا عليه في بيئة العمل الحديثة أكثر بكثير مما كانت عليه سابقاً، ما يتطلب أن يكرس قادة المؤسسات جزءاً يسيراً من وقتهم لإسعاد موظفيهم، وتزويدهم بأسباب التناغم والترابط الوظيفي ومتابعة مستويات السعادة لديهم باستمرار، ووضع مؤشرات خاصة لسعادتهم ومتابعتها بشكل مستمر بغية التعرف على أسباب انخفاضها في حال حدوث ذلك، ومن ثم تصميم البرامج الخاصة لزيادة معدل السعادة وبشكل مستمر.

لا يعلّمنا هذا الكتاب كيف نكون سعداء في عملنا فقط؛ بل يبرز لنا التأثير العظيم لهذه السعادة على المؤسسة وعلى الموظف، وعلى المتعاملين، وعلى المجتمع ككل. إنَّ تمتع الموظفين بمستوى عالٍ من السعادة، يؤدي إلى تحقيق نتائج مبهرة للمؤسسات، تتمثل في تحقيق أداءٍ مالي أفضل، وتعزيز الميزة التنافسية، وتحسين السمعة، وزيادة رضا المتعاملين وولائهم، وتحسين الحالة الصحية، وزيادة الإنتاجية، والتفوق في الأداء، وحماس الموظفين وتغلبهم على المعوقات والصعوبات.

هل من الممكن أن نكون سعداء في العمل؟

هل يمكن أن نذهب إلى العمل ونحن مفعمون بالطاقة الإيجابية

والمرح، بغية القيام بعمل عظيم، ونستمتع في الوقت ذاته مع باقي الموظفين والمتعاملين ونحن فخورون بما نقوم به؟

هل من الممكن أن نتطلّع بشوق إلى صباح يوم الأحد لبدء أسبوع جديد من العمل والعطاء والمرح والنجاح ونحن نستمع إلى موسيقى هادئة وأغاني فيروز، بدلاً من التوتر الذي يصيبنا في بداية كل أسبوع عمل؟

هل يمكننا خلق أماكن العمل حيث السعادة هي القاعدة والعُرف المعمول به؟ أم يجب علينا أن نتقبل حقيقة أنَّ العمل بيئة قاسية لا تجلب السعادة، ونحن نعمل فقط من أجل ما يتم دفعه لنا في نهاية كل شهر؟

هل من الممكن أن نستمتع في عطلة نهاية الأسبوع دونما قلق؟

هل من الممكن أن تلعب مؤسساتنا دوراً في المحافظة على صحتنا؟

هل من الممكن أن نشعر بأننا نمارس هوايتنا ونستمتع بذلك ونحن نعمل؟

هل من الممكن ألا نعاني من الصداع وآلام الظهر أثناء العمل؟

هل من الممكن أن ننسى أنفسنا أثناء العمل وننغمس فيه ولا ننظر إلى الساعة منتظرين لحظة المغادرة؟

لقد حاولنا في كتابنا هذا أن نجيب عن هذه الأسئلة، وعن الكثير غيرها، راجين أن يجد القارئ المعلومة المفيدة والممتعة في آن واحد معاً.

الباب الأول

الســـعـادة

Happinese

مقدمة عن السعادة

السعادة هي حالة يمر بها الإنسان حين يمتلئ عقله، وقلبه، ووجدانه بمزيج متوازن من المشاعر الإيجابية والمتعة الذهنية المعززة بالمقاصد والمعاني المثالية والأخلاقية. من هذا المنطلق، تصبح السعادة مساوية في المعنى لحسن المزاج وإيجابية المشاعر في الحاضر، وتوقع الخير والرخاء في المستقبل.

السعادة هي مطمح كل إنسان، ويقول الفيلسوف الإنكليزي «دايفيد هيوم»: «الناس لا يزاولون المهن أو يقتنون التحف، أو يبتكرون الاختراعات، أو يسنّون التشريعات، أو ينشرون العلوم، أو يتأملون النجوم، إلا بهدف الوصول إلى السعادة، والسعادة مفهوم مجرد، وهدف يتطلع الجميع إلى بلوغه، إما بالكدّ والعناء، أو المال والثراء، أو الضحك والغناء».

وفي كتابه الذي يحمل عنوان «كيف نجد السعادة»، عرّف الدكتور دانييل جيلبرت أنَّ السعادة هي كلمة نستخدمها للإشارة إلى كلّ ما يحلو لنا من أشياء، وما يولّد في داخلنا من مشاعر إيجابية. وتستخدم هذه الكلمة للتعبير عن ثلاثة أمور مرتبط بعضها ببعض وهي: السعادة العاطفية، والسعادة الأخلاقية، والسعادة التقديرية. وحدّد أنّ السعادة العاطفية هي الأهم لأنها تستخدم في التعبير عن شعورٍ أو خبرةٍ ما أو حالةٍ ذاتية، وهذا النمط من السعادة هو ما يعتريك عندما ترى طفلك أو حفيدك يبتسم للمرة الأولى، أو عندما تتلقى خبراً بالترقية، أو عندما تتخرج وتحمل شهادة علمية مرموقة.

وتفيد الدراسات أنَّ السعداء هم الناجحون في مجالات الحياة كافة؛ في الزواج، والصداقة، وفي تحقيق الثروة، وفي مكان العمل. وقد تبين أنَّ العلاقة بين السعادة والنجاح تبادلية، فكما يؤدي النجاح إلى السعادة، كذلك تؤدي السعادة إلى النجاح.

وذكرت الدكتورة آمال جودة، المدرّسة في جامعة الأقصى في بحث لها، أنَّ مفهوم السعادة من المفاهيم التي اهتمّ بها الفلاسفة، فالبحث عن السعادة عند اليونان هو المطلب الأسمى للإنسان، وخيره الأعلى، وغايته القصوى، حيث ينظر أرسطو إلى السعادة على أنها حالٌ من أحوال النفس البشرية، وسعادة الإنسان تكون بمزاولتها وهذا ما يمتاز به عن سائر الموجودات، أي بمزاولة الحياة الناطقة على أكمل وجه.

إنَّ الإنسان هو صانع معنى حياته، ولهذا تختلف المعاني باختلاف الشخصيات، فهذا يرى المعنى في إقامة مشروع ناجح يدرّ الربح ويجلب الخير للآخرين، وذلك يراه في ممارسة الطب وتخفيف آلام المرضى، وثالث يراه في تربية جيل من الأبناء الصالحين.

السعادة ليست أمراً مادياً نلمسه بأيدينا؛ بل مفهوماً مجرّداً ندركه بعقولنا ومشاعرنا، ويستطيع القادرون على تحديد أهدافهم تحقيق النجاح أكثر من غيرهم، إذ يتمتعون برؤية واضحة تقودهم إلى الالتزام والإنجاز، وتالياً إلى مستقبل زاهر. وتتفاوت الأهداف من حيث أهميتها وتعقيدها بدءاً من شراء حاسب آلي، ومروراً بإدارة مؤسسة، ووصولاً إلى الصعود إلى المريخ. ويرى علماء النفس أنَّ الثقة بالنفس والإيمان بالقدرة على تحقيق الهدف يساعدان على تجسيده وتَخيُّل حالة حدوثه، وتحويل هذا التخيُّل إلى واقع. ولكن أهم ما في الأمر أن لا تتعارض أهداف الإنسان والتي تمنح حياته المعنى، مع القيم والمبادئ السامية.

يقول المفكر الإنساني برتراند رسل، إنَّ السعادة هي شعور الإنسان بإنسانيته وحرصه عليها واعتزازه بها، وإنَّ مكافأة الودّ بالودّ، ومبادلة الإحسان بالإحسان، تتيحان للإنسان أن يتذوق شَهْدَ السعادة الحقيقية، إذ إنَّ السرور الذي نفوز به مشتقٌ من السرور الذي نبعثه في أفئدة الآخرين.

■ ■ السعادة كالعطر.. يتنسّمه الآخرون

هناك علاقة مباشرة بين إحساس شخص بالسعادة وانتقال هذا الإحساس إلى المحيطين به. فالسعادة مثل العطر الذي لا تستطيع أن ترشه على نفسك من دون أن يصل أريجه إلى الآخرين، وحالتك المزاجية قد تؤثر في سعادة شخص لم تسبق لك حتى مقابلته. صادقِ الأشخاصَ المَرِحين كي تزيد احتمال وقوع الأحداث السعيدة والمرحة لك أنت أيضاً.

■ ■

ثمّة مجموعة من الأسئلة من الممكن أن نطرحها على أنفسنا ونجتهد في الإجابة عنها لإدراك معنى ومواطن سعادتنا، وعلى الرغم من بساطتها شكلاً، إلاّ أنها عميقة موضوعاً :

فالسعادة هي في ممارسة الفضائل، والتحلي بالأخلاق. فلا بد كي نعيش سعداء من أن نتعهّد في أنفسنا الفضيلة ونحرص على اتباع المبادئ الأخلاقية، ونعيش الحياة الطبيعية التي من شأنها أن تضمن لنا الطمأنينة والحياة السعيدة.



السعادة ومملكة بوتان

من طليعة الدول الرائدة في دعم اقتصاد السعادة هي مملكة بوتان الصغيرة الواقعة في جبال الهملايا بين الهند والصين، المكان الأكثر عزلة عن العالم. يبلغ عدد سكانها 700,000 نسمة، ولا يزيد دخلها القومي عن ملياري دولار، لكنها أدركت أنَّ السعادة مسألة نسبية، وأنه يمكن تحقيقها من خلال البساطة والقناعة وفعل الخير لشعبها؛ فقبل أربعين عاماً اتخذت الدولة أذكى قرار يمكن لدولة فقيرة اتخاذه، وهو التركيز على معدّل

«**السعادة المحلية الإجمالية**» بدلاً من الناتج المحلي الإجمالي، ومنذ ذلك الحين قامت مملكة بوتان بتجربة شمولية للتنمية المستدامة لا تركز على النمو الاقتصادي فقط كمقياس للتقدم، إنما أيضاً على تحفيز الحكومة والمؤسسات الأهلية والقطاع الخاص لوضع مبادرات لزيادة السعادة القومية الإجمالية، موازنين بدقة بين التطور الاقتصادي والتطور الاجتماعي، واستدامة البيئة والمحافظة على ثقافتهم، وكل ذلك ضمن منظومة جيدة للحوكمة الجيدة. وها هي ذي، بعد 40 عاماً من نُضجها الحضاري، تُصبح الدولة الوحيدة في العالم الخالية من الانبعاثات الكربونية، مع تناغم مطلق بين حياة سكانها في تجمعاتهم البشرية، وبين البيئة الحيوية التي تشكل الغابات 70٪ من مساحتها الطبيعية.

وقد أثبت عدد من الدراسات الاقتصادية الحديثة طبيعة العلاقة الطردية بين مؤشرات سعادة المجتمعات وبين الناتج المحلي الإجمالي لها، الأمر الذي استشرفه صُنّاع القرار في مملكة بوتان ببناء مركز الناتج الوطني للسعادة ليكون المركز المرجعي لقياس سعادة المجتمع واستقطاب الباحثين والمهتمين بهذا المجال. يقول رئيس وزراء «بوتان»: اقتصادنا صغير، وهُنا يكمن التشويق، فالتعليم المدرسي مجاني ومضمون لكل المواطنين، والذين يعملون بجدية يتم منحهم تعليماً جامعياً مجانياً، والرعاية الصحية مجانية للجميع أيضاً، والاستشارات الطبية والعلاج الطبي والدواء تقدمها جميعاً الدولة، ونحن ندبّر هذا لأننا نستخدم مواردنا المحدودة بعناية فائقة، وكذلك لأننا نبقى مخلصين لمهمتنا الأساسية في السعادة الوطنية الإجمالية، وهي التطور مع المحافظة على القيم. إنَّ اقتصادنا صغير ويجب علينا تعزيزه وتحقيق النمو الاقتصادي، ولكن يجب أن لا يكون النمو الاقتصادي على حساب ثقافتنا المنفردة أو بيئتنا العريقة وسعادة شعبنا.

إنَّ الهدف النهائي لأي حكومة هو إسعاد شعبها من خلال «مَأْسَسَة» مفاهيم وممارسات الرفاهية والسعادة ضمن نماذج عملها، لتصبح جزءاً من الخارطة الجينية لتلك الحكومات، وعلامة فارقة في ممارستها اليومية.

السعادة ودولة الإمارات العربية المتحدة

قامت دولة الإمارات العربية المتحدة في مطلع عام 2016 بإنشاء وزارة متخصصة للسعادة، وتمّ وضع رؤية لهذه الوزارة وأهداف محددة لغايات بث السعادة لدى جميع القاطنين في دولة الإمارات العربية المتحدة، واعتبارها منهج حياةٍ، كما قال الكاتب نصّار وديع نصار في مقال نشر له في جريدة الاتحاد، حيث أكد أنَّ وظيفة الحكومات لا تقتصر على تسيير أمور البلاد فقط، وإنما استغلال الحكومة للجانب الإيجابي للأحداث وتفعيلها من خلال خلق البيئة التي يستطيع الإنسان أن يحقق سعادته من خلالها. فالسُعداء ينتجون أكثر، ويقودون تنمية اقتصادية بشكل أفضل، حسب الدراسات. إنَّ تحقيق سعادة الناس في حياتهم اليومية، وسعادة الموظفين في عملهم، يحتاج إلى برامج ومبادرات من كل قطاعات الدولة.

ويقول صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي، في مقال له بعنوان «وزارة للتسامح والسعادة والمستقبل، لماذا» نشر على مستوى العالم في أغلب المجلات والصحف الورقية والإلكترونية (ملحق رقم 1): «لا بد من تحقيق السعادة لموظفيك، حتى يستطيعوا تحقيق السعادة للمجتمع».

وقد قامت وزارة السعادة بإطلاق البرنامج الوطني، وإصدار ميثاق وطني للسعادة والإيجابية، للتأكيد على أنَّ السعادة والإيجابية منهج حياة في دولة الإمارات، مما يعزز سمعة الدولة في الخارج، وينعكس إيجابياً

على الاقتصاد. تضمَّن البرنامج الوطني للسعادة والإيجابية مجموعة من المبادرات في ثلاثة محاور رئيسة هي: تضمين السعادة في سياسات وبرامج وخدمات الجهات الحكومية وبيئة العمل فيها كافة، وترسيخ قيم الإيجابية والسعادة كأسلوب حياة في مجتمع الإمارات، وتطوير مقاييس وأدوات جديدة لقياس السعادة في مجتمع الإمارات.

ولقد حددت وزارة السعادة مجموعة من المحاور، لبث السعادة والطاقة الإيجابية للمواطنين وجميع المقيمين في دولة الإمارات العربية المتحدة.

محاور برنامج السعادة والإيجابية في دولة الإمارات العربية المتحدة:

1 ـ السعادة والإيجابية في العمل الحكومي.
- سياسات وبرامج السعادة الإيجابية.
- خدمات السعادة الإيجابية.
- بيئة العمل السعيدة والإيجابية.

2 ـ السعادة والإيجابية كأسلوب حياة.

3 ـ قياس السعادة والإيجابية.

وقامت الوزارة بوضع مجموعة من الأهداف الرئيسة لبث روح السعادة والطاقة الإيجابية لدى سائر الشرائح في المجتمع في دولة الإمارات العربية المتحدة.

أهداف البرنامج:

1 ـ مواءمة خطط الدولة وبرامجها وسياساتها وتشريعاتها لتحقيق السعادة والإيجابية في المجتمع.

2 ـ العمل على تحفيز الجهات الحكومية والخاصة لإطلاق وتبني المبادرات والمشاريع والسياسات لتحقيق السعادة والإيجابية في المجتمع.

3 ـ اقتراح السياسات والمشاريع والبرامج الاستراتيجية العامة الهادفة إلى تحقيق السعادة والإيجابية.

4 ـ تطوير مؤشراتٍ لقياس مستوى السعادة في الجهات الحكومية وعلى مستوى الدولة.

5 ـ ترسيخ ثقافة السعادة والإيجابية كأسلوب حياة في دولة الإمارات ونشر الوعي بأهميتها.

6 ـ الترويج للدولة وتعزيز سمعتها كمركز عالمي للسعادة.

ولتحقيق الأهداف التي تم وضعها، جرى تحديد إحدى عشرة مبادرة رئيسة تغطي سائر المحاور على النحو التالي:

المبادرات الرئيسة لتحقيق الأهداف:

1 ـ تطوير واعتماد نماذج مؤسسية للسعادة.

2 ـ إطلاق ميثاق للسعادة والإيجابية في كلّ الجهات الاتحادية.

3 ـ تطوير دليلٍ لسعادة المتعاملين.

4 ـ تطوير مؤشرات أداءٍ مؤسسية لمواءمة خطط الجهات وبرامجها مع البرنامج الوطني للسعادة والإيجابية.

5 ـ تطوير أدوات جديدة لتقييم مدى مواءمة السياسات والتشريعات كافة مع سعادة المجتمع.

6 ـ تحويل مراكز الخدمة الحكومية إلى مراكز سعادة للمتعاملين.

7 ـ تخصيص موظفين حكوميين لتحقيق سعادة المتعاملين.

8 ـ نشر المحتوى العلمي والثقافي الخاص بالسعادة (مؤلفات، مطبوعات، كتب تخصصية).

9 ـ تشجيع القراءة لتنمية الوعي بأهمية الإيجابية والسعادة كأسلوب حياة متكامل.

10 ـ نشر الوعي بمصادر السعادة والعادات التي تسهم فيها.

11 ـ إطلاق مبادرات بالتعاون مع وسائل الإعلام الوطنية.

معادلة إسعاد المتعاملين في دولة الإمارات العربية المتحدة:

قامت وزارة السعادة في دولة الإمارات العربية المتحدة بإطلاق معادلة إسعاد المتعاملين، وتم نشرها في جميع الصحف المحلية وتعميمها على سائر الوزارات والدوائر الحكومية للعمل بها، وقد أعلنت وزيرة السعادة (عهود الرومي) أنَّ من شأن هذه المعادلة ترسيخ مفاهيم السعادة وتعزيزها في مراكز سعادة المتعاملين، لتصبح ممارسةً وثقافةً سائدةً في الجهات الحكومية، عبر تزويد موظفي إسعاد المتعاملين بمجموعة من الأدوات التي تمكنهم من تنفيذ مبادرات الحكومة في مجال تحقيق السعادة والإيجابية.

وتهدف هذه المعادلة القائمة على ميثاق خدمة المتعاملين إلى إبراز التزام الجهات الحكومية بتقديم خدمات تحقق سعادة المتعاملين، عبر بناء شراكة فاعلة وإيجابية بين ثلاثة أطراف هي الموظف والجهة والمتعامل، حيث يقوم كل طرف في هذه المعادلة بدور أساسي في تقديم خدمات تسعد المتعاملين، وترجمة مدى تركيز الحكومة على إسعادهم.

وتتضمن معادلة إسعاد المتعاملين ثلاثة عناصر أساسية، يؤدي تفاعلها الإيجابي إلى الوصول إلى المتعامل السعيد، وهذه العناصر هي:

1 ـ **الموظف الفخور بتقديم الخدمات المتميزة**: وهو موظف إسعاد المتعاملين الذي يأخذ زمام المبادرة في تقديم أفضل تجربة للمتعامل بما يحقق له السعادة، ويتبنى شعار «نتعهد بإسعادك». والمؤشرات على ذلك:

- الترحيب بابتسامة.
- انطباع أولي متميز.
- الاحترام واللباقة.
- الإنصات الجيد.
- المهنية والمبادرة في تقديم العون.
- التفهم والمراعاة.
- الإيجابية.
- الابتكار في تقديم الخدمة.
- التفاني في إسعاد المتعامل.
- تقديم تجربة مبهرة للمتعامل.

2 ـ **الجهة المتفانية في إسعاد المتعاملين**: وهي الجهة التي تطور خدماتها وفق احتياجات المتعامل والاتجاهات العالمية في مجال عملها، وتطبق شعار «نعملُ لإسعادك» عبر التزامها بتوفير بيئة مضيافة تعزز ثقافة السعادة والإيجابية. والمؤشرات على ذلك:

- توفير بيئة مضيافة تعزز ثقافة السعادة والإيجابية.
- تقديم خدمة سريعة ومبسّطة.
- ضمان الخاصية الفردية في تجربة المتعامل.
- توفير الخدمة بما يضمن راحة المتعامل.
- تقديم الخدمة بما يضمن العدالة والمساواة.
- إبهار المتعامل بتقديم خدمات تفوق توقعاته.
- الإنصات إلى صوت المتعامل.
- إشراك المتعامل في تطوير الخدمات.
- الابتكار المُستدام في تقديم الخدمات المستقبلية.
- العمل بروح الفريق الواحد لإسعاد المتعامل.

3 ـ **المتعامل المبادر والإيجابي**: الذي يسعى إلى الحصول على الخدمة من الجهة الحكومية، ويشارك بتقديم اقتراحات بناءة تسهم في تصميم خدمات مبتكرة تحقق السعادة له ولبقية المتعاملين، ويلعب دور المساعد للجهة في تطبيق شعار «ساعدنا لإسعادك». والمؤشرات على ذلك:

- توفير معلومات ومستندات صحيحة ومُحدّثة.
- تقديم ملاحظات بناءة واقتراحات مبتكرة وإيجابية.
- المشاركة في تصميم الخدمة.
- المساهمة في استشراف مستقبل الخدمات.
- مشاركة التجربة السعيدة والإيجابية مع الغير.

صندوق رقم (1)

الميثاق الوطني للسعادة والإيجابية

تؤمن حكومة دولة الإمارات بأنَّ تحقيق السعادة هو هدف إنساني أساسي ومطمح للشعوب كافة، وهي تمثل نهجاً شاملاً تجاه التنمية والرفاهية، والسبيل نحو عالم أفضل.

السعادة هي الغاية الأسمى لعمل حكومة دولة الإمارات، التي تلتزم على الدوام، من خلال سياستها العليا وخطط ومشاريع وخدمات جميع الجهات الحكومية، بتهيئة البيئة المناسبة لسعادة الفرد والأسرة والمجتمع، وترسيخ الإيجابية كقيمة أساسية فيهم، مما يمكنهم من تحقيق ذواتهم وأحلامهم وطموحاتهم.

تعمل حكومة دولة الإمارات على قياس السعادة وتحرص على تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية الشاملة والمستدامة بما يحقق سعادة ورفاهية الأجيال الحالية والآتية. كما تعمل على ترسيخ ثقافة السعادة والإيجابية كأسلوب حياة في الدولة بما يتناسب مع طموحات مجتمع دولة الإمارات وتطلعاته وعاداته وثقافته، وذلك بالتكامل مع مختلف المؤسسات الحكومية والمجتمعية والخاصة.

يتحلّى مواطنو دولة الإمارات، والمقيمون على أرضها، بقيم إيجابية رفيعة ويسعون باستمرار لاختيار السعادة وتحقيقها في حياتهم وحياة أُسرهم ومؤسساتهم. وهم يدفعون بهذه الروح عجلة التنمية الاقتصادية والرقي الاجتماعي والثقافي، ويبرزون كمثال يُحتذى به للإنسان الإيجابي على مستوى العالم. وتطمح حكومة دولة الإمارات أن تلعب دوراً رئيساً في الجهود الدولية لتحقيق السعادة والإيجابية وأن تكون مركزاً ووجهةً عالمية لهما.

تقرير السعادة العالمي

اعتمدت الجمعية العامة للأمم المتحدة في يوليو/تموز 2011 قراراً باعتبار العشرين من مارس/آذار يوماً عالمياً للسعادة، وذلك في ضوء اقتراح قدمه رئيس وزراء مملكة بوتان دعا فيه الدول الأعضاء في المؤسسة الدولية إلى قياس سعادة شعوبهم لاستخدامها كمؤشر مهم في رسم السياسات العامة. وقد عقب الأمين العام للأمم المتحدة على هامش هذه الدورة الاستثنائية، قائلاً إنَّ «العالم بحاجة إلى نموذج اقتصادي جديد يحقق التكافؤ بين دعائم الاقتصاد الثلاث: التنمية المستدامة والرفاهية المادية والاجتماعية وسلامة الفرد والبيئة، ويصب في تعريف ماهية السعادة العالمية».

ومنذ ذلك الحين، يصدر سنوياً عن شبكة حلول التنمية المستدامة التابعة للأمم المتحدة تقرير حول خريطة السعادة في العالم، وذلك اعترافاً بأهمية السعي نحو إسعاد الإنسان فرداً ومجتمعاً، كجزء من عملية تقييم أطر السياسات العامة لتحقيق التنمية، والقضاء على الفقر وتوفير حياة أفضل للشعوب، حيث أصبح مستوى السعادة لدى الشعب مقياساً لمدى تقدمه المجتمعي.

تتضمن المؤشرات المعتمدة لقياس السعادة لدى شبكة حلول التنمية المستدامة:

- متوسط عمر الفرد.
- حجم الرعاية الاجتماعية.
- سعة وتنوع الخيارات المتاحة.
- تدني مستوى الفساد.
- درجة تراجع اللامساواة بين المواطنين.
- مقدار دخل الفرد من إجمالي الناتج المحلي.

ويرى المشرفون على إعداد التقرير السنوي بأن السعادة مقياس أفضل من المعايير التقليدية التي تستخدم لقياس حجم التنمية والتي تشمل التعليم والصحة والفقر والدخل والإدارة الحكومية.

وقد صدر أخيراً في روما تقرير السعادة العالمي لعام 2016، تم في ضوئه تصنيف 157 دولة في خريطة السعادة الدولية، حيث احتلت الدنمارك المركز الأول، وجاءت سويسرا في المركز الثاني، ثم أيسلندا، وفنلندا. وجاءت الولايات المتحدة في المركز 13، والمملكة المتحدة في المركز 23. واحتلت بوروندي المركز الأخير، بينما تصدرت الإمارات المركز الأول في منطقة الشرق الأوسط وشمالي أفريقيا، واحتلت المرتبة 28 عالمياً كأسعد الشعوب في «مؤشر السعادة العالمي 2016»، متفوقة على فرنسا وتايلاند وإسبانيا واليابان. وجاءت السعودية في المركز 32، وقطر في المركز 36، والجزائر في المركز 38، والكويت في المركز 41، وليبيا في المركز 67، والأردن في المركز 80، والمغرب في المركز 90، والعراق في المركز 112، ومصر في المركز 120، والسودان في المركز 133، واليمن في المركز 147. وسوريا في المركز 156 قبل الأخير.

صندوق رقم (2)

من المسؤول عن سعادتك؟

يتطلب الوصول إلى قمة السعادة أن تتحمل مسؤولية سعادتك الشخصية. فغالباً ما نعتقد أنَّ الآخرين والظروف والمواقف المختلفة هي التي تتحكم في سعادتنا، مثل الشعور بالوحدة، أو فشل أحد الأبناء، أو زيادة الوزن، أو العلاقة غير السليمة مع المدير في العمل، أو مشكلات في طبيعة العمل، مع أنَّ الحل يكمن في كيفية تعاطيك مع هذه المشكلات والمتغيرات.

لا تُسلِّم زمام أمرك لغيرك، ولا تدع حياتك تعتمد على متغيرات ونتائج لا تتحكم بها أنت، فلا تقل لنفسك: «سأكون سعيداً لو أنني أصبحت مديراً، أو سأكون سعيداً إذا تم نقلي إلى وظيفة كذا، أو إلى إدارة معينة.

من واجب المديرين مساعدة الموظفين في الكشف عن نقاط قوتهم لأن الشعور بالسعادة لدى الموظفين يتطلب أن يقضي الموظف وقتاً أطول في العمل في مجال يحبه. لذلك يجب أن يتم استثمار الوقت الأكبر في مواطن قوتهم، ووقتاً أقل في التخلص من نقاط ضعفهم.

الناجح ليس هو من يحصل على معدّلات مرتفعة في اختبارات الذكاء، ولكن من يفهم شخصيته ويعرف نفسه حق المعرفة، ويعي ما يجيد ويعمل ما يفيد.



الباب الثاني

السعادة الوظيفية

Employee Happiness

مقدمة السعادة الوظيفية

السعادة الوظيفية هي قرار شخصي يتخذه الموظف، حيث يشعر برابطة عاطفية قوية تجاه المؤسسة التي يعمل فيها، وحالة من الاندماج العاطفي والفكري، ويعتبر نفسه مسؤولاً وملتزماً بإنجاحها.

ويتخذ الموظف هذا القرار في ضوء سياسات المؤسسة وممارساتها ونظرتها تجاه الموظفين. فكلما حرصت المؤسسة على سعادة موظفيها، ازدادت حماسة الموظفين، وحبهم للعمل، ورغبتهم في الإنتاج، وولاؤهم للمؤسسة، وتحلّيهم بالطاقة الإيجابية، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، وتحقيق الأرباح، وزيادة مستوى رضا المتعاملين، وقدرة المؤسسة على تحقيق رسالتها ورؤيتها وأهدافها المنشودة.

وفي القمة الحكومية التي عقدت في دبي عام 2015، تحدثت «جين ليم» المدير التنفيذي لشركة «ديليفرينغ هابينس» قائلة: إنَّ السعادة تتجسد

في تزايد الإنتاجية، وارتفاع مستوى إتقان العمل، والقدرة على بث الطاقة الإيجابية لدى الآخرين، فالأشخاص السعداء يصنعون مجتمعات منتجة ومشروعات تتمتع بمعدلات أداء وربحية متميزة. وترى جين ليم «أنَّ فهم المرء لرؤيته الذاتية، ونيّاته وأهدافه العليا، يمكن أن يقوده في النهاية إلى السعادة وإلى المحافظة عليها». وتتابع ليم: «إنَّ عقولنا مبرمجة على السعي وراء السعادة، إلا أننا فاشلون للغاية في معرفة كيفية الحفاظ عليها»، الأمر الذي ينعكس سلباً على أداء المؤسسات في القطاعين العام والخاص على حدّ سواء. وتشير الدراسات في هذا المجال إلى أنّ نحو 87٪ من الموظفين على مستوى العالم لا يتواصلون بشكل كاف مع زملائهم في العمل، الأمر الذي يؤدي إلى خسائر هائلة في الإنتاجية تقدر بقيمة 500 مليار دولار في الولايات المتحدة وحدها.

وعلى الجانب الآخر، فإن الموظفين السعداء قادرون على إسعاد عملائهم وعلى قيادة المؤسسات التي يعملون فيها نحو النجاح والتمتع بسمعة متميزة. وتشير البيانات إلى أنَّ الحفاظ على سعادة الموظفين وتواصلهم مع زملائهم يمكن أن يساهم في تقليص الإجازات المرضية للموظفين بنسبة 66٪، والتقليل من الشعور بالإنهاك بنسبة 25٪، واستبدال الموظفين بنسبة 51٪، علاوة على ذلك، فإن زيادة مشاركة الموظف وتواصله مع زملائه في العمل تساهم في زيادة المبيعات بنسبة 37٪، والإنتاجية بنسبة 31٪، وتؤدي إلى مضاعفة القدرات الإبداعية إلى 3 أمثالها وازدهار الأرباح بنسب تتراوح بين 22 و33٪.

وتؤكد هذه الأرقام أنَّ تعزيز سعادة الموظفين يمكن أن يجعل المؤسسات أكثر نجاحاً. وتقول ليم: إنَّ أسرع 20 شركة من حيث النمو بين شركات التجارة الإلكترونية استخدمت نموذج السعادة، وكانت النتائج التي

حققتها استثنائية، حيث سجلت زيادة في حجم مبيعاتها الشهرية بنسبة بلغت 39٪، وانخفاضاً في معدل تغيب الموظفين المفاجئ عن العمل بنسبة 92٪.

وترى ليم، أنَّ خلق الشعور بالالتزام لدى الموظفين، هو من أهم أسباب نجاح المؤسسات، بالإضافة إلى اطلاعهم على قيمها الجوهرية ومشاركتهم إياها.

ولكي يتمكن أصحاب العمل من تطبيق «علم السعادة» على أفضل نحو، لا بد من أن يتعرفوا على أنماط السعادة الثلاثة، وهي:

أولاً: **السرور**، الذي يأتي ويذهب سريعاً.

ثانياً: **الشغف**، الذي يجعل المرء شديد الارتباط (التناغم) بمكان عمله، بحيث تنقضي ساعات عمله من دون أن يحسّ بها. وتصف ليم هذه الحالة قائلة: «يبلغ المرء هذا القدر من الشغف، حينما يتوافق مستوى مهارته مع مستوى التحدي الذي يخوضه». ويتعين على المؤسسات أن تصل بموظفيها إلى هذا المستوى «بحيث يصبحون هم الذين يصنعون السعادة».

ثالثاً: **الهدف أو القيمة لدى الموظف أو الشركة**. فهذا الهدف أو هذه القيمة هي التي ستضمن استمرارية السعادة.

صندوق رقم (3)

ازرع الجودة والتميز.. تحصد السعادة

يحكى أنَّ مزارعاً مجتهداً كانت حقوله دائماً تنتج أجود أنواع الذرة. وكان يحتل المركز الأول كل عام في مسابقة الزراعة التي تقيمها القرية، حتى اشتهر بجودة محصوله وأدرج اسمه ضمن قائمة المشاركين في

المعرض الضخم الذي تقيمه الدولة كل عام. ولم يكن أحد يعلم سر تفوقه إلى أن أجرت إحدى المجلات لقاءً صحفياً معه، وسألته عن سر تفوقه كل عام على سائر المزارعين. فقال: إنَّ السر يكمن في أنه يشارك البذور الجيدة التي يحصل عليها مع جيرانه من المزارعين.

أثار ذلك دهشة الجميع فكيف يشاطر المزارعين أغلى ما لديه من بذور وسر مهنته مع المنافسين له في المجال نفسه؟ إنه ضرب من الجنون.

كان رد المزارع بسيطاً ومقنعاً، حيث قال: «تهب الرياح وتنقل معها لقاحات الزرع، فتنتشر الفاسد منها بين الحقول والأراضي. فإذا زرع جاري البذور السيئة فسيلحق الضرر بمحاصيل الحقول المجاورة وبمحصولي أيضاً. فإذا أردت أن أزرع محصولاً جيداً فعليَّ أن أساعد جاري على فعل ذلك، فننجح نحن الاثنان ونحصد أجود المحاصيل».

فهم المزارع الذكي معنى الزراعة الحقيقية؛ بل معنى الحياة كلها، فهم أنه لن يحظى بالنجاح ويصل إلى السعادة ويستمتع بالحياة إلا إذا ساعد من حوله على النجاح والاستمتاع بالحياة، ثم فكر «لماذا لا أكون أنا سر تلك السعادة وسبب ذلك النجاح؟»

لكل من يريد أن ينجح ويسعد، أَسْعِدْ مَن حولك تَسْعَدْ، وساعدهم على النجاح تزدد نجاحاً وتقدماً، فقيمة الحياة لا تقاس بعدد الأيام أو بمدى السعادة التي حققتها،وإنما إلى أي مدى أثرت تلك السعادة في حياة الآخرين.

المرجع، نشرة المختار الإداري.

أهمية السعادة الوظيفية في نجاح المؤسسات



سعادة الموظفين تزيد إنتاجيتهم بنسبة 12٪

قام فريق من جامعة ووريك Warwick University، بقيادة البروفسور «آندرو أوسلاند» بتنفيذ بحث يؤكد علاقة السبب والأثر ما بين سعادة الإنسان وإنتاجيته، وأنَّ المشاعر الإيجابية تظهر لدى الموظفين النشطين، بينما تحدث المشاعر السلبية الأثر المعاكس.

أجرى أفراد الفريق مجموعة من التمارين في أبحاثهم، حيث كانت مهمة المشاركين في أحد التمارين هي جمع سلسلة من خمسة أرقام يتكون كل منها من مرتبتين في غضون عشر دقائق، وتم دفع مبلغ للمشاركين مقابل حضورهم، بالإضافة إلى رسوم الأداء بناءً على عدد الإجابات الصحيحة. حيث عرض لاحقاً على المشاركين فيلم كوميدي مدته 10 دقائق يقدمه ممثل كوميدي بريطاني، وقد نجح الفيلم في رفع مستويات السعادة لأولئك الذين شاهدوه مقارنة بالذين لم يشاهدوه.

الأشخاص الذين أظهروا مستويات سعادة مرتفعة بعد مشاهدة الفيلم الكوميدي، كانت إنتاجيتهم أعلى بكثير مما كانت عليه لدى المشاركين

الآخرين، سواء أكانوا رجالاً أم نساءً. وأوضح اقتصاديو وورويك: «أوجدت أبحاثنا أنَّ إنتاجية المشاركين السعداء زادت بنسبة 12٪، بينما انخفضت إنتاجية المشاركين غير السعداء بنسبة 10٪.

وقد ناقش الاقتصاديون منذ فترة طويلة كيف يمكن أن يتم رفع الإنتاجية من خلال تحسين مهارات الموظفين وتعليمهم، أو إدخال التكنولوجيا الحديثة، ولكن فريق «وورويك» من خلال نتائج أبحاثه، فتح مجالاً كبيراً للتساؤلات في هذا المجال «بحثنا الأخير تحقّق من مُكوِّن مهم يتم إغفالة كثيراً، إنه المشاعر الإنسانية».

وأشار الفريق إلى أنَّ النتائج التي توصل إليها، يجب أن تعمل على تحفيز وتشجيع الفكر بين العلماء في علم النفس والاقتصاد ومجتمع الأعمال، وتوجيهه إلى تحديد ودراسة الربط ما بين السعادة والإنتاجية في مكان العمل. وخلص في دراسته إلى أنه إذا كانت السعادة في مكان العمل تؤدي إلى زيادة عائدات الإنتاجية، إذن، لا بد لإدارات الموارد البشرية ومديري الأعمال ومصممي السياسات الوظيفية أن يهتموا بموضوع سعادة الموظفين، وأن يضعوه في أعلى قائمة أولوياتهم.

كما قامت إحدى الشركات الاستشارية بإجراء بعض التجارب على مجموعات من الموظفين يقارب عددهم 750 موظفاً. تم اختيار مجموعتين متشابهتين في كل مرة، وتمّ تكليفهما بالمهام ذاتها، ولكن تم اختيار مجموعة واحدة من المجموعتين وتعريضها قبل البدء بالعمل لبعض الظروف الخارجية الجالبة للمتعة والسعادة، مثل عرض فيديو يحتوي العديد من النكات قبل العمل، أو تقديم الشوكولاتة اللذيذة لهم، أو إهدائهم سلات صغيرة من الحلويات.

تبين أنَّ المجموعة التي تعرضت للظروف الخارجية الجالبة للسعادة

حققت إنتاجية أعلى من مثيلتها التي أنجزت المهام ذاتها في ظروف عمل عادية.

كما أكدت «لارا هاردينغ» مديرة البرامج الإنسانية في شركة غوغل، أنّ سعادة الموظفين تتولد عنها إنتاجية أكبر، وتعتبر الصحة، والعائلة، والرفاهية جوانب مهمة من حياة موظفي شركة غوغل.

ومن جانب آخر، وجدت دراسة حديثة أجرتها الجامعة الأميركية إليونيس للقانون فيما يخص السعادة والمنفعة التجارية، أنَّ تنفيذ سياسات موقع العمل التي تعزز السعادة قد يزيد من الإنتاجية، مما يزيد من ثروة المؤسسة، كما أنَّ وضع السياسات المصممة لزيادة الأرباح والتي تقوم على قوانين صارمة، يؤدي إلى عكس التوقعات، ويؤثر سلباً في سعادة الموظف، مما ينقص من الإنتاجية ويحد من الأداء المتميز.

دراسات شركة ديليڤرنغ هابينس

- ❑ أشارت الدراسات التي نشرتها (Delivering happiness) إلى أنَّ الموظفين السعداء:



- ❑ كما أشارت تلك الدراسات إلى أنَّ المؤسسات التي تركز على خلق ودعم ثقافة السعادة ستحصد كماً هائلاً من المنافع مثل:



السعادة سبب تحسن الحالة الصحية

أثبتت الأبحاث أنَّ الموظفين غير السعداء يأخذون إجازات مرضية أكثر، ويلزمون الفراش بمعدل يوم وربع اليوم كل شهر، أو 15 يوماً فوق إجازاتهم كل سنة، كما تبين أنَّ السعادة هي السبب في تحسن الحالة الصحية. في إحدى الدراسات التي أُجريت لقياس معدلات السعادة، تم حقن مجموعة من عينة الدراسة بفيروس البرد، وبعد مرور أسبوع، ثبت أنَّ الأفراد الأكثر سعادة كانوا أكثر قدرة على مقاومة الفيروس رغم عدم تحسنهم بسرعة، غير أنَّ أعراض البرد التي ظهرت عليهم كانت أقل حدة من المجموعة الأقل سعادة. فقد وجد الأطباء أنهم يعانون من سعال، والتهاب، واحتقان أقل من نظرائهم.

وهذا يعني أنَّ قادة المؤسسات ومديريها الذين يبذلون كل ما في وسعهم لغرس ثقافة السعادة، سيجدون موظفين أكثر اجتهاداً وجدارة، فضلاً عن تراجع معدلات الغياب وانخفاض تكاليف التأمين الصحي.

صندوق رقم (4)

قصة عن السعادة

يحكى أنَّ أحد التجار أرسل ابنه لكي يتعلم سرّ السعادة لدى أحكم رجل في العالم. مشى الفتى أربعين يوماً حتى وصل إلى قصر جميل على قمة جبل، وفيه يسكن الحكيم الذي كان يسعى إليه، وعندما وصل وجد في قصر الحكيم جمعاً كبيراً من الناس، وكان الحكيم يتحدث إلى هذا وذاك، وتحتم على الشاب أن ينتظر ساعتين قبل أن يحين دوره. أنصت الحكيم بانتباه إلى الشاب ثم قال له إنَّ الوقت لا يتسع الآن كي يشرح سر السعادة. وطلب منه أن يقوم بجولة داخل القصر ويعود لمقابلته بعد

ساعتين، وأضاف الحكيم وهو يقدم للفتى ملعقة صغيرة صب فيها نقطتين من الزيت: أمسك بهذه الملعقة في يدك طوال جولتك وحاذر أن ينسكب منها الزيت. أخذ الفتى يصعد سلالم القصر ويهبط مثبتاً عينيه على الملعقة ثم رجع لمقابلة الحكيم الذي سأله: هل رأيت السجاد الفارسي في غرفة الطعام؟ والحديقة الجميلة؟ وهل استوقفتك المجلدات الجميلة في مكتبتي؟ ارتبك الفتى واعترف أنه لم ير شيئاً فقد كان همه الأول ألاّ يسكب نقطتي الزيت من الملعقة، فقال الحكيم: ارجع وتعرف على معالم القصر فلا يمكنك أن تعتمد على شخص حتى تعرف البيت الذي يسكنه. عاد الفتى يتجول في القصر منتبهاً إلى الروائع الفنية المعلقة على الجدران، وشاهد الحديقة والزهور الجميلة، وعندما رجع إلى الحكيم قص عليه بالتفصيل ما رأى، فسأله الحكيم: ولكن أين قطرتا الزيت اللتان عهدت بهما إليك؟ نظر الفتى إلى الملعقة فلاحظ أنهما انسكبتا، فقال له حكيم الحكماء: تلك هي النصيحة التي أستطيع أن أسديها إليك: سر السعادة هو أن ترى روائع الدنيا دون أن تسكب أبداً قطرتي الزيت. فهم الفتى مغزى قصة الحكيم، فسر السعادة هو أن نوازن بين الأمور فلا يطغى أي منها على الآخر.

مرجع سابق/ نشرة المختار الإداري

مع السعادة، الجميع يربح

يستفيد الجميع عندما يعمل الموظفون عملاً متميزاً في مؤسسة متميزة، حيث يقومون بتنفيذ عملهم بشغف واهتمام، والمتعاملون يستمتعون بالخدمة رفيعة المستوى،والمديرون يرون موظفيهم متحمسين ومحفزين ومبدعين، وحاملو الأسهم يحققون الأرباح من الإنتاجية المرتفعة للمؤسسة. إنَّ البيئة الإيجابية تؤثر على الموظفين، وتساعد على نجاح المؤسسة في آن واحد.

السعادة استثمار مُجْدٍ. إنَّ عقوداً من الأدلة المقنعة تظهر أنَّ تحسين مستوى السعادة في مكان العمل يؤدي إلى ازدياد واضح في الأرباح، والإنتاجية، والابتكار، وخفض التكلفة. إنَّ الموظفين السعداء يتمتعون بصحة أفضل، وفرق العمل لديهم تعمل بفعالية أكبر، وتعمل على تقديم خدمة أفضل للعملاء. والمؤسسات السعيدة تجذب الموظفين الموهوبين ذوي الكفاءات، ولديها قدرة كبيرة على المحافظة على أفضل موظفيها، تقدر بنسبة 54٪. كما أظهرت الدراسات النظرية والأبحاث التطبيقية أنَّ الاهتمام بتعزيز العلاقات الجيدة في بيئة العمل، ومعاملة الموظفين بعدالة، وتمكينهم، وتضمين المهام بعض التحديات، والاجتهاد في إلهامهم، ستؤدي حتماً إلى سعادتهم وشحنهم بالطاقة الإيجابية اللازمة لنجاح المؤسسة.

إنّ السعادة عِلْمٌ، لذا فإن القائمين على إسعاد الموظفين في المؤسسات يجب أن يكون لديهم خبرة في علم النفس والسلوكيات العاطفية للموظفين.

صفات وسلوكيات الموظف السعيد والمرتبط بعمله

- يؤمن بمؤسسته ويثق بها.
- يثق بمديره وبالإدارة العليا.
- لا يستغل الموارد والمواد في مؤسسته.
- ينظر إلى عمله كجزء لا يتجزأ من نجاح المؤسسة.
- يبني علاقات وشراكات مع الآخرين.
- يدعم زملاءه للحصول على مستوى عمل متميز.
- يعمل بشكل أفضل بالتعاون مع زملائه وضمن الفرق.

- يأخذ زمام المبادرة، ويقوم بحل المشاكل بدلاً من الشكوى بخصوصها.
- يتوقع احتياجات العملاء ويبذل أقصى جهوده لتحقيق رضاهم.
- يجد الأجوبة لأسئلته.
- يتعلم بسرعة.
- يتقبل التغيير.
- يتخذ قرارات أفضل.
- لدية طاقة أكبر للعمل.
- لا يغيب كثيراً عن عمله.
- لا يرغب في الانتقال إلى عمل آخر.
- أكثر إبداعاً، وتفاؤلاً، وتحفيزاً، وصحة.
- يشعر بالقلق بشكل أقل تجاه ارتكاب الأخطاء، وهو عادةً يرتكب أخطاءً أقل.

سمات المؤسسة السعيدة

- دوران وظيفي منخفض.
- مستوى غيابات منخفض جداً.
- سجلات ممتازة لخدمة المتعاملين.
- كفاءة عالية، وتعظيم لاستخدام الموارد، ومستوى هدر منخفض.
- اتصالات أفقية وعمودية متميزة.
- سمعة رائعة للمؤسسة.
- موظفون متحمسون ذوو طاقة إيجابية.

- مستويات استجابة مرتفعة عند الحاجة إلى التغذية الراجعة من مصادر مختلفة.
- مؤسسة متعلمة ومبدعة.

نماذج السعادة الوظيفية

قمنا كباحثين بدراسة مجموعة من نماذج السعادة الوظيفية التي أعدّتها مجموعة من المتخصصين في أنحاء مختلفة في العالم، حيث اعتمدوا على عدد من الدراسات والاستطلاعات الهادفة إلى تصميم محاور تقوم عليها نماذج السعادة الوظيفية. سنقوم باستعراض ثلاثة نماذج منها، حيث نجد أنها تحقق تشابهاً إلى حد كبير جداً في الأسس التي تقوم عليها سعادة الموظفين، واحتياجات ومتطلبات الموظف للحصول على بيئة عمل سعيدة آمنة ومحفزة. وجميع النماذج تؤكد أنّ المصداقية (Credibility) هي أكثر الميزات التي يجب أن تتحلى بها القيادة العليا، لخلق بيئة عمل إيجابية للموظفين، وتعتبر أهم عنصر فردي من عناصر علاقة القائد بمرؤوسيه. ويقول الكاتب «كوزس بوسنر» صاحب كتاب «القيادة تحدٍ»، بعد مجموعة من الدراسات التي أجراها على صفات القيادة: من الواضح في أي مكان عملٍ أنه عندما يرغب الناس بكامل إرادتهم في أن ينفذوا أوامر وتعليمات شخص آخر، سواء كان ذلك في معركة أم في مكاتب العمل، فهم يريدون أولاً أن يثبتوا لأنفسهم أنّ هذا الشخص يستحق ثقتهم، وأنهم يريدون أن يؤمنوا بأنّ هذا الشخص صادق وأمين، ومخلص، وذو مبادئ.

النموذج الأول: نموذج الأبعاد الخمسة لبيئة العمل السعيدة

قامت مؤسسة «جريت بليس تو ورك» وبناء على مجموعة كبيرة من

الاستطلاعات والدراسات، باستشارة مجموعة كبيرة من المستشارين لإعداد نموذج لبيئة عمل سعيدة يضم خمسة أبعاد رئيسة، وكل بُعدٍ منها يحتوي على مجموعة من المعايير الفرعية وهي:

1. **المصداقية**: يتعلق هذا البعد بالقدر الذي يرى فيه الموظفون الإدارة صادقة (مقنعة، وجديرة بالثقة). والثقة هي المبدأ الذي يحدد أماكن العمل الرائعة. وتنشأ الثقة من خلال مصداقية الإدارة، والاحترام الذي يشعر به الموظفون خلال التعامل معهم، وانتشار مبدأ العدالة بينهم. ويتم تقويم ذلك من خلال قياس مدى إدراك الموظفين لممارسات الاتصال التي تجريها الإدارة وأهليتها، ونزاهتها، ويشمل هذا البعد المعايير الفرعية التالية:

    - ✓ **فعالية الاتصال**: مزدوج الاتجاه فيما بين الإدارة والموظفين.
    - ✓ **الأهلية**: أي الإمكانيات القيادية للإدارة، وقدرتها على التعامل مع الموظفين.
    - ✓ **النزاهة**: مدى التزام قيادة المؤسسة بأرفع المعايير والمبادئ، ومدى قدرتها على اتخاذ القرارات استناداً إلى مجموعة من المعايير المعتمدة.

2. **الاحترام**: يقيس هذا البعد، مقدار شعور الموظفين باحترام الإدارة لهم، وذلك من خلال تقييم مستويات الدعم، والتعاون، والرعاية، التي يحظى بها الموظفون في سياق تعاملات الإدارة معهم، ويشمل هذا البعد المعايير الفرعية التالية:

    - ✓ **الدعم**: مدى توفير فرص التدريب، والموارد والتجهيز، بالإضافة إلى مدى تقدير الإنجازات المهنية.

- ✓ **التعاون**: جودة عمليات التفاعل والتعاون بين الموظفين والإدارة.
- ✓ **الرعاية**: مدى اهتمام المديرين براحة الموظفين من خلال توفير بيئة عمل آمنة، ومزايا من شأنها مساعدة الموظفين في حياتهم خارج مكان العمل.

3. **العدالة**: يقيس هذا البعد، مدى إدراك الموظفين لعدالة ممارسات وسياسات الإدارة، وذلك من خلال تقييم مدى المساواة، والحيادية، والإنصاف، ويشمل هذا البعد المعايير الفرعية التالية:

- ✓ **المساواة**: درجة التوازن في معاملة الموظفين كافة فيما يتعلق بتوزيع المكافآت المادية وغير المادية.
- ✓ **الحيادية**: إدراك الموظفين للدرجة التي تتجنب بها الإدارة المحاباة، وتسعى بصورة فعالة إلى تعزيز التقييم العادل لهم بغرض تكليفهم بالمناصب والأعمال.
- ✓ **الإنصاف**: مدى إدراك الموظفين أنّ الإدارة تعزز السلوك الشامل، وتتجنب التمييز وتلتزم بضمان التماسات عادلة.

4. **الفخر**: يقيس بعد الفخر مدى شعور الموظفين بالفخر بعملهم، وذلك من خلال تقييم مشاعرهم تجاه وظائفهم، وتجاه الفريق أو مجموعة العمل، ومكان العمل التابع للمؤسسة، ويشمل هذا البعد المعايير الفرعية التالية:

- ✓ **الفخر الخاص بالوظيفة الشخصية**: نظرة الموظفين إلى مساهماتهم الفردية في المؤسسة.
- ✓ **الفخر الفرعي الخاص بالفريق**: مدى شعور الموظفين بالفخر بالفريق الذي ينتمون إليه وإنجازاته.

- ✓ **الفخر الفرعي الخاص بصورة المؤسسة**: الكيفية التي يرى بها الموظفون المؤسسة وسمعتها على مستوى المجتمع الأوسع نطاقاً.

5. **الزمالة**: يقيس بعد الزمالة شعور الموظفين بالزمالة في مكان العمل، وذلك من خلال تقييم الألفة، وكرم الضيافة، والمجتمع، في مكان العمل التابع للمؤسسة، ويشمل هذا البعد المعايير الفرعية التالية:

- ✓ **الصداقة الحقيقية والألفة**: مدى تمتع الموظفين بالمودة مع زملائهم، وشعورهم بالأريحية، وبقدرتهم على الاعتماد على بعضهم بعضاً.
- ✓ **الصداقة الحقيقية المرتبطة بكرم الضيافة**: مدى شعور الموظفين بالود والترحاب في بيئة العمل وبأنهم قادرون على التمتع بأوقات طيبة من العمل والمرح بصحبة زملائهم في المؤسسة.
- ✓ **الصداقة والعلاقة بالمجتمع**: يعكس هذا المعيار المستويات الأكثر عمقاً من الصداقة الحقيقية التي تنشأ داخل مجموعة، ويقوم مدى شعور الموظفين بروح «العائلة» أو «الفريق»، والارتباط بالمجتمع.

النموذج الثاني: عناصر بيئة العمل الأخلاقية المثالية

يقول دينيس كولتز في كتابه «أخلاق العمل»: إنّ المؤسسات التي تتمتع بمستوى عال من التكامل والنزاهة والمصداقية تحقق أداءً فائقاً، لأنها تجتذب موظفين ومتعاملين وموردين متميزين وتحافظ عليهم.

يقوم نموذج بيئة العمل الأخلاقية المثالية على ثلاثة معايير رئيسة ومجموعة من المعايير الفرعية:

1. المصداقية:

- ✓ الاتصالات علنية، والوصول إلى المعلومات متاح.
- ✓ الكفاءة في استخدام الموارد المتكاملة.
- ✓ التكامل في تنفيذ الرؤية مع الاتساق.

2. الاحترام:

- ✓ دعم التطوير والتدريب الاحترافي للموظفين.
- ✓ أخذ رأي الموظفين بشأن القرارات المهمة.
- ✓ الاهتمام بالموظفين كأفراد لهم حياتهم الخاصة.

3. العدل والإنصاف:

- ✓ معاملة متوازنة للجميع فيما يخص المكافآت.
- ✓ غياب المحاباة في التوظيف والترقيات.
- ✓ غياب التمييز، ووجود قنوات لتقديم الالتماسات.

4. الفخر:

- ✓ الفخر بالوظيفة والإسهامات الفردية.
- ✓ الفخر بالوعد الذي يقدمه الفريق أو مجموعة العمل.
- ✓ الفخر بمنتجات المؤسسة.

5. الصداقة الحميمة:

- ✓ القدرة على أن تكون نفسك.
- ✓ إظهار المودة والترحاب.
- ✓ إظهار الإحساس بالانتماء إلى «عائلة» أو «فريق».

النموذج الثالث: نموذج الارتباط الوظيفي الذي طورته شركة غالوب Gallup الاستشارية

ويقوم هذا النموذج على (12) عنصراً رئيساً مرتبطة ارتباطاً رئيساً بالنجاح المؤسسي والارتباط (التناغم) الوظيفي، وفي حال قامت المؤسسة بتحقيق هذه العناصر الاثني عشر، ستحصل على موظفين سعيدين متناغمين، ومكان مثالي وسعيد للعمل.

نموذج جالوب للارتباط الوظيفي:

السؤال الأول: أعلمُ ما هو المتوقع مني في العمل.

السؤال الثاني: توجد في حوزتي المواد والمعدات التي أحتاجها لتأدية عملي بالشكل السليم.

يتناول السؤالان الأول والثاني القاعدة التي تمثل الاحتياجات الأساسية للموظف، والتي تتمثل في وضوح الوظيفة والمهام والصلاحيات، وكفاءة الموارد.

السؤال الثالث: إنني أملك الفرصة في مؤسستي، بأن أقوم بتنفيذ عملي بشكل أفضل كل يوم.

السؤال الرابع: في الأيام السبعة الماضية، تلقيت تقديراً أو ثناء لقيامي بأعمال جيدة.

السؤال الخامس: إنّ مديري أو أحداً ما في العمل يبدو أنه يهتم بي كشخص.

السؤال السادس: يوجد أحد ما في العمل يشجعني على التطوير.

تغطي هذه الأسئلة الستة مدى مناسبة الوظيفة لمواهب الموظف

وقدراته، كما تتضمن رأي الآخرين فى أدائه ومدى مساهمته في إنتاجية الجهة التي يعمل فيها، وعلاقة الموظف مع مديريه وزملائه.

السؤال السابع: في العمل، تقدر آرائي، وتؤخذ بعين الاعتبار.

السؤال الثامن: رسالة مؤسستي أو الهدف من وجودها يمنحني الشعور بالأهمية.

السؤال التاسع: زملائي في العمل ملتزمون بتأدية مهامهم بأسلوب ونوعية جيدين.

السؤال العاشر: يوجد لي صديق مفضل في العمل.

تغطي هذه الأسئلة مستوى فخر الموظف، الفخر بالعمل لدى المؤسسة، والانتماء إلى المكان كبيئة عمل يشعر بها الموظف بالمحبة والتناغم.

السؤال الحادي عشر: في الشهور الستة الماضية، يوجد شخص ما في العمل تحدث معي عن تطوري في مجال عملي.

السؤال الثاني عشر: خلال السنة الماضية، كان لدي الفرصة في العمل للتعلم والنمو.

يغطي هذان السؤالان مدى اهتمام الإدارة العليا بتطوير موظفيها والممارسات التي تطبقها لجذب الموظفين والاحتفاظ بهم، وجعل الجهة التي يعمل فيها الموظف الأمثل والبيئة الأسعد، والتي يستطيع من خلالها تطوير قدراته وتحقيق نجاحاته وأحلامه، ومدى انعكاس ذلك على ارتباط الموظف بمؤسسته.

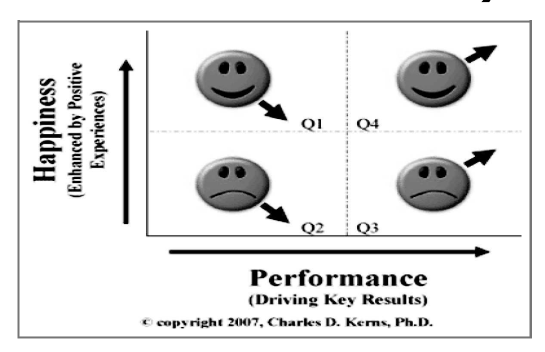
صندوق رقم (5)

طاقة الإيجاب

شعر الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم

طبْعْ هذا الكونْ ما يحبْ السِّكونْ
لا ولا ينظرْ لمنْ خَلى وراهْ
دومْ سيرهْ جِدْمْ منْ ماضي القرونْ
طاقةْ الإيجابْ لِهْ مصْدَرْ حياهْ
والفَلكْ دايرْ نشوفهْ بالعيونْ
ما يِبا تدليلْ في كِلْ إتِّجاهْ
بالعمَلْ نحيا وبالطاقَةْ نكونْ
قادرينْ إنغيِّرْ اللِّي مانباهْ
والأملْ يبغي عَمَلْ بهْ تَدركونْ
كِل صعْبْ ورَبّهْ منْ حبّهْ سقَاهْ
طاقةَ الإيجابْ يا اللِّي تَفْهمونْ
كامِنِهْ فينا وتبغي الإنتباهْ
ومنْ بِدا كَسلانْ عايشْ فـ الظنونْ
دومْ سَلْبي ذاكْ لي خايبْ رجاهْ
إتركَهْ وانساهْ لا تسألهْ عونْ
ما نِفَعْ عمرهْ فهَلْ يِنْفَعْ سواهْ؟
داخلكْ ماردْ هوْ العزمْ وتكونْ
بهْ قويْ العَزْم صوتكْ لهْ صداهْ
ودينْنا قالْ إعملوا لي تعملونْ
والجِزىَ منْ رَبَّنا بعالي سِمَاه

مصفوفة السعادة والأداء



المربع الأول : الموظف السعيد ذو الأداء المنخفض

يظل هؤلاء الموظفون سعداء بالرغم من الأداء الضعيف. ربما يكونون متفائلين بطبعهم، أو ربما يعملون في وظيفة لا تتطابق معهم، أو قد يكونون بحاجة إلى تدريب.

المربع الثاني: الموظف غير السعيد ذو الأداء المنخفض

يوجد عدد من العوامل يمكن أن تساهم في خلق هذه الحالة، مثل وجود ضعف في أنظمة التقييم، أو الاختيار والتوظيف، أو عدم تقدير للموظف، وهذا النوع من الموظفين قد يعيق المؤسسات عن تحقيق أهدافها المنشودة، علاوةً على أنّ افتقارهم إلى النجاح يؤثر على المؤسسة ويؤدي بها إلى الأداء المنخفض، كما يمكن أن يؤثروا على غيرهم من الموظفين بالطاقة السلبية التي يمتلكونها.

المربع الثالث: الموظف غير السعيد ذو الأداء العالي

يوجد عدة أسباب وراء وجود هذه الفئة من الموظفين، منها عدم وجود تحديات في العمل، أو بسبب تكليفهم بذات المهام دائماً نظراً إلى إتقانهم لنشاطات محددة. وبدون تحديات في العمل من الصعب على

الموظف أن يندمج في المؤسسة أو يشعر بالإيجابية تجاه عمله، وهذا يؤدي في نهاية المطاف إلى مغادرة الموظف للمؤسسة.

المربع الرابع : الموظف السعيد ذو الأداء العالي

ويمثل موظفو هذا المربع أكثر الموظفين احتمالاً للبقاء في المؤسسة والمساهمة في نجاحها على المدى البعيد، لأن الموظف السعيد ذا الأداء العالي، من المتوقع أن يستمر في أدائه المتميز ويحقق النتائج المنشودة للمؤسسة.

صفات موظفي المربع الرابع :

- لديهم اتجاه واضح.
- يجدون أنّ هذا الاتجاه محفز لهم.
- يركزون على ما هو مهم، وعلى ما يمكن أن يحدثوا تأثيراً عليه.
- يملكون الموارد اللازمة لتنفيذ مهامهم.
- يتحدثون ويتصرفون بطريقة تحفز الأداء وتبعث السعادة في أجواء العمل.
- مرتبطون بعملهم بشكل واضح.
- يجدون معنى وهدفاً في عملهم.
- يملكون تجارب إيجابية أكثر من تلك السلبية في عملهم.
- ممتنون لماضيهم ولا يحملون الضغائن.
- لديهم نظرة تفاؤلية تجاه المستقبل.
- يحققون النتائج المطلوبة في عملهم.
- سعيدون في عملهم.

قائمة أكثر الدول التي يستمتع موظفوها بالعمل على أرضها

تعتبر السعادة مسؤولية الحكومات، وسعادة الموظفين مسؤولية الحكومات والمؤسسات. وقد ذكر أرسطو أنّ «الدولة كائن حي يتطور ليسعى إلى تحقيق الكمال المعنوي والسعادة للأفراد»، وأكد ابن خلدون ذلك في مؤلفاته. ونص الدستور الأميركي في مقدمته، على حق الجميع في السعي إلى تحقيق السعادة. وتعتبر الدول المدرجة أدناه أكثر الدول التي يستمتع موظفوها بالعمل على أرضها وفقاً لدراسة أجريت عام 2014.

1. بلجيكا
2. النرويج
3. كوستاريكا
4. الدنمارك
5. جنوب أفريقيا
6. النمسا
7. سويسرا
8. اليونان
9. جمهورية التشيك
10. روسيا

صندوق رقم (6)

الموظف المرح

يعد الموظف المرح من أهم الأصول المعنوية للمؤسسة، لأنه يبلي بلاءً حسناً في عمله، فيزيد ربحيتها، مما يؤهله للمكافآت والعلاوات والترقيات. ولكن طالما احتار خبراء الإدارة في صلاحية اندراج مصطلح «المرح» في مراجع الإدارة ومعاجمها؛ إذ تقتضي بيئة العمل نوعاً من الجدية والصرامة والالتزام، فيما يتعارض ـ كما يرى خبراء الإدارة ـ مع سائر مرادفات «المرح». بعبارة أخرى، يعتبر كثير من قادة المؤسسات الموظف المرح إنساناً سخيفاً! بيد أنه قد ثبت أن لا غنى عن المرح في رفع مستوى الأداء وتطوير بيئة العمل.

الباب الثالث

قياس مستوى السعادة الوظيفية

Employee Happiness Measurement

مفهوم الشراكة ــ الارتباط (التناغم) الوظيفي

Employee Engagement

الارتباط، الاستغراق، المشاركة الفاعلة، التناغم الوظيفي، جميعها مصطلحات تمثل نوعاً من الشراكة بين المؤسسة وموظفيها، بحيث يكون الموظفون مدركين بشكل كامل وملتزمين بتحقيق أهداف المؤسسة، والتي بدورها تحترم الموظفين، وتثمّن طموحاتهم.

كما يمكن تعريف الارتباط الوظيفي، بأنه حالة من المشاركة الفكرية، والعاطفية داخل المجموعة، أو المؤسسة. ولقد عرفت منظمة «ذا كونفرينس بورد» أنّ المشاركة تتمثل في الارتباط الذهني والعاطفي المكثف الذي يلهم الموظفين لبذل جهود ذاتية في العمل. وأفاد مجلس نظام الجدارة بأنه ارتباط قوي بالعمل، والمؤسسة، والمهمة، وزملاء العمل، ويحظى الموظفون الذين يتمتعون بمشاركة فعالة بارتباط شخصي في العمل، حيث يمنحهم ذلك شعوراً بالفخر، لأنهم على ثقة بأن مؤسساتهم

تقدر قيمتهم. وبناءً عليه يكون الموظفون الذين يتمتعون بمستوى عال من الارتباط أكثر ميلاً لتقديم ما هو أكثر من الحد الأدنى في عملهم، وبذل جهود ذاتية لتحقيق أداء عالٍ، ودعم زملائهم والمؤسسة.

أظهرت دراسة أجريت عام 2015 على عدد من المؤسسات من دول مختلفة، أنّ أرباح المؤسسات التي تتمتع بموظفين مرتبطين بها ارتفعت بمقدار 16٪ مقارنةً مع المنظمات العاملة في القطاع ذاته، والتي تعاني من عدم الارتباط (التناغم) الوظيفي.

وأظهرت الأرقام خسائر ناجمة عن عدم الارتباط (التناغم) الوظيفي تقدر بمبلغ يتراوح ما بين 243 مليار دولار إلى 270 مليار دولار سنوياً بسبب الإنتاجية المنخفضة (Gallup).

كما أظهرت دراسة أجرتها شركة «جالوب» الاستشارية بأن 67٪ من الموظفين في المؤسسات المتميزة مرتبطون وظيفياً، مقابل 26٪ غير مرتبطين، و7٪ غير مرتبطين بشدة. أما في المؤسسات العادية، فإن 33٪ من الموظفين مرتبطون، مقابل 49٪ غير مرتبطين، و18٪ غير مرتبطين بشدة.

■ ■

السعادة هي الشيء الوحيد الذي يزيد عندما نقتسمه مع الآخرين
(جبران خليل جبران)

■ ■

مستويات اندماج وتناغم الموظفين في المؤسسة

قام السيد كيفن شريدان في كتابه (الثقافة المؤسسية الجاذبة)، بتحديد ثلاثة مستويات لاندماج الموظفين بالمؤسسة كما يلي:

الموظفون المندمجون تماماً	الموظفون غير المندمجين بالقدر الكافي	الموظفون غير المندمجين على الإطلاق
• يفوقون كل التوقعات؛ لأنهم كثيراً ما يفعلون أكثر مما يُطلب منهم. • يفخرون بتمثيل شركاتهم والترويج لعلامتها التجارية. • شغوفون برسالة شركتهم ورؤيتها وقيمها. • يرحبون بالموظفين الجدد ويقدمون لهم الدعم. • يساهمون بأفكار جديدة لتحسين مستوى شركاتهم. • يتكيفون مع التغيير بسهولة.	• ليس لديهم الاستعداد لبذل مجهود أكبر، ويفعلون فقط المطلوب منهم. • يعملون دون حماس، وأداؤهم ضعيف. • يذهبون إلى العمل في الأساس من أجل الراتب وحسب. • كثيرو الغياب، كما أنهم يعدون الدقائق والساعات الباقية على انتهاء ساعات الدوام. • غير راضين بوضعهم الوظيفي الحالي.	• سلوكياتهم سلبية تجاه صاحب العمل وواجبات العمل. • يشعرون بالسخط ويُظهِرون في بعض الأحيان امتعاضهم صراحةً في مكان العمل. • يركزون على المشكلات. • سلوكياتهم وأفعالهم تضر أكثر مما تفيد. • يسيئون دائماً إلى مشرفيهم دون علم رؤسائهم سواء في مكان العمل أو مع الأسرة والأصدقاء. • يسعون سعياً دؤوباً إلى البوح بآرائهم السلبية للموظفين الجدد.

تصميم نموذج استقصاء الرضا/الارتباط (التناغم) الوظيفي

تشير الأبحاث إلى أنّ الموظفين المحفزين يمتلكون قدراً هائلاً من الرضا الوظيفي، وقادرون على خلق بيئة إيجابية، ورفع مستوى الأداء في المؤسسة.

ولتحقيق هذه الغاية، يقوم العديد من المؤسسات بدراسة وقياس آراء الموظفين، واستمزاجهم حول بيئة العمل، وذلك من خلال مسوحات ميدانية، واعتبار هذا الإجراء من أساسيات الإجراءات التنظيمية في إدارة الموارد البشرية.

عندما يتم وضع آلية محددة وثابتة ومتكررة للحصول على التغذية الراجعة (Feed Back) من الموظفين، فإن المؤسسة ترسي بذلك إحدى دعائم الاستقرار الوظيفي، والقدرة على الاحتفاظ بموظفيها، وتطوير أحد موجوداتها الحيوية، ألا وهو العنصر البشري (الموظفين).

إنَّ توزيع مثل هذه الاستقصاءات يعود على المؤسسة بالنفع الكبير ويقرع الجرس معلناً وجود مشكلة بحاجة إلى حل. وتتناول هذه الاستقصاءات عدداً من العناوين الأساسية، منها على سبيل المثال لا الحصر:

مناخ العمل ـ التطوير والتدريب الوظيفي ـ الإنتاجية ـ التعويضات والمنافع ـ قنوات الاتصال ـ أسلوب الإدارة والإشراف ـ علاقات العمل ـ المسار الوظيفي ـ صورة المؤسسة ـ الرضا الوظيفي ـ تقييم الأداء ـ التقدير المادي والمعنوي ـ القيم ـ وضع رؤية ورسالة المؤسسة ـ العمل ضمن فريق.

لقد طورت شركة «جالوب» من خلال أبحاثها التي استمرت لمدة 30

عاماً، وشملت ما يقارب 17 مليون موظف، نموذجاً للارتباط الوظيفي شمل 12 عنصراً رئيساً مرتبطة ارتباطاً رئيساً بالنجاح المؤسسي والارتباط الوظيفي، وتتضح هذه العناصر من خلال طرح التساؤلات الاثني عشر التالية:

1. أعلمُ ما هو المتوقع مني في العمل.
2. توجد في حوزتي المواد والمعدات التي أحتاجها لتأدية عملي بالشكل السليم.
3. إنني أملك الفرصة في مؤسستي، بأن أقوم بتنفيذ عملي بشكل أفضل كل يوم.
4. في الأيام السبعة الماضية، تلقيت تقديراً أو ثناءً لقيامي بأعمال جيدة.
5. إنَّ مديري أو أحداً ما في العمل يبدو أنه يهتم بي كشخص.
6. يوجد أحد ما في العمل يشجعني على التطوير.
7. في العمل، تقدر آرائي، وتؤخذ بعين الاعتبار.
8. رسالة مؤسستي أو الهدف من وجودها يمنحني الشعور بالأهمية.
9. زملائي في العمل ملتزمون بتأدية مهامهم بأسلوب ونوعية جيدين.
10. يوجد لي صديق مفضل في العمل.
11. في الشهور الستة الماضية، يوجد شخص ما في العمل تحدث معي عن تطوري في مجال عملي.
12. خلال السنة الماضية، كان لدي الفرصة في العمل للتعلم والنمو.

يمكن الاستعانة بهذه الأسئلة الاثني عشر التي وضعتها جالوب لتصميم استقصاء لقياس الارتباط (التناغم) الوظيفي، وتستطيع المؤسسة أن تضيف الأسئلة الأخرى التي ترتبط بعملها وثقافتها المؤسسية الخاصة بها.

المنافع التي يمكن تحقيقها من خلال اعتماد استقصاءات الارتباط (التناغم) الوظيفي:

1. تلبية احتياجات الموظفين وإسعادهم وبالتالي زيادة الإنتاجية ونجاح المؤسسة.

2. **توقعات مستقبلية دقيقة**: تستطيع المؤسسات الحصول على صورة واضحة ودقيقة، عن مدى نجاح الإجراءات والتعليمات الحالية المعمول بها، وتقييم الوضع الحالي ومدى ارتباط الموظفين بالمؤسسة، والمقدرة على استشراف أوضح للمستقبل في العديد من القضايا، التي تعدُّ على درجة عالية من الأهمية للموظفين مثل المنافع والتعويضات والتطوير الوظيفي.

3. **زيادة الولاء الوظيفي**: باستخدام مخرجات مسوحات الرضا الوظيفي وتحليل آراء الموظفين وتوجهاتهم وطريقة تعاملهم مع المعطيات الحالية، تستطيع المؤسسة التعرف إلى أسباب المشاكل والمناطق التي تعاني من الضعف، وتالياً تتمكن من إيجاد حلول لخلق بيئة عمل داعمة وصحية تشجع القوى العاملة المحفزة صاحبة الولاء.

4. **تساعد المؤسسة في تحديد جوهر التغيير** والمنهجية المعتمدة باعتبار الموظف طرفاً أصيلاً في عملية التغيير.

ولكي تحقق هذه الاستقصاءات النتائج المرجوة، يجب القيام بما يلي :

1. احتساب نتائج الاستقصاء وتحليل النتائج لتحديد نقاط الضعف وهدف التغيير، وبحيث تكون مخرجات الاستقصاء مدخلات لعملية التغيير.
2. إعلام الموظفين في اجتماع شامل عن النتائج ومناقشة الأسباب ووضع الاقتراحات البناءة، من قبل الموظفين أنفسهم، بحيث تتولد لديهم القناعة بأن الإدارة حريصة على رضاهم، وبأنهم جزء أصيل من المؤسسة وعملية التغيير.
3. وضع التوصيات اللازمة للجوانب المراد تغييرها، وتحديد منهجية محددة لذلك، ووضع خطة عمل للتنفيذ.
4. الحرص على توزيع هذه الاستقصاءات أكثر من مرة واحدة سنوياً للإبقاء على التواصل المستمر مع الموظفين.

ويمكن تلخيص الخطوات السابقة في نموذج إجرائي للارتباط الوظيفي على النحو التالي :

1. تبني ونشر تعريف عملي وواضح للارتباط الوظيفي.
2. إظهار الالتزام من قبل القيادة بالأفعال والكلمات تجاه بناء ثقافة الارتباط الوظيفي.
3. تطوير استراتيجية مؤسسية شاملة للارتباط الوظيفي.
4. إجراء استقصاء لمستوى الارتباط الوظيفي بشكل دوري، مع التركيز على التحسين المستمر للنتائج الداخلية، وإنجاز الأولويات.

5. نشر نتائج الاستقصاء، وتوضيح الخطط التي تنوي المؤسسة تنفيذها بشفافية.

6. تكليف المسؤولين التنفيذيين، والمديرين، وجميع الموظفين بأدوار تجعل من الارتباط الوظيفي أولوية يومية للجميع دونما استثناء.

7. تكليف شخص مسؤول عن متابعة كل ما يتعلق بالارتباط الوظيفي لدعم المبادرة والمتابعة خلال الدورة الاستراتيجية المتكاملة للارتباط الوظيفي.

8. تجهيز المديرين ليقوموا بإشراك فرقهم في فهم مخرجات الاستقصاء، والعمل على زيادة مستوى الارتباط الوظيفي لدى الفرق.

الولاء الوظيفي

قبل زمانٍ ليس ببعيد كان الموظف حينما يلتحق بوظيفته الأولى، وتطأ قدماه بوابة المؤسسة التي سيباشر فيها حياته العملية، يعتقد أنه سيظل في هذه المؤسسة إلى أن يصل إلى سن التقاعد.

وأما الآن فقد تغيرت الحال، وأصبح الموظف يتنقل خلال حياته الوظيفية عبر مؤسسات متعددة، وكثرت شكوى أصحاب العمل من ندرة الولاء الوظيفي الذي يجعل الموظف متمسكاً بمؤسسته، مهما عرض عليه من وظائف أخرى.

التغيير الذي طرأ على سوق العمل في القرن الحادي والعشرين، يتطلب من أصحاب العمل إعادة النظر في سياساتهم تجاه موظفيهم،

وتكريس جهودهم لزرع الولاء في موظفيهم لدى المؤسسة التي يعملون فيها.

الموظف الذي يتمتع بالولاء الوظيفي يتمسك بهوية مؤسسته التي يعمل فيها، وحتى يحمل الموظف هوية مؤسسته، فلا بد أن يشعر بأنه جزء منها، لا بل إنه يمتلكها، فإذا شعر بأنه جزء من المؤسسة، فلن يتركها، ولن يتخلى عن هويته؛ بل سيترسخ الولاء لديه، ويصبح من أهم أولوياته.

عملية زرع الولاء الوظيفي وإسعاد الموظفين، مسؤولية تقع على عاتق أصحاب العمل وواضعي السياسات، وبخاصة في سوق العمل المنافس المفتوح على مصراعيه في أيامنا هذه أمام الكفاءات الوظيفية.

وحتى يتمكن أصحاب العمل من زرع الولاء الوظيفي في أعماق موظفيهم والتقليل من معدل الدوران الوظيفي، فلا بدَّ لهم من القيام بما يلي:

1. الترقية الداخلية:

فمنح الموظفين الأولوية بملء جميع الشواغر التي تظهر في المؤسسة، سيشعل الروح التنافسية، ويذكي طموح الموظفين الأكفاء، ويؤكد لهم وجود فرص للنمو والتطوير داخل المؤسسة.

2. الاستثمار في التدريب والتطوير:

الاستثمار في التدريب والتطوير لتحقيق التطور الوظيفي من الأمور التي تربط الموظف بمؤسسته، والعمل على الاستثمار في مساحات القوة لدى الموظفين، وعدم التركيز على نقاط ضعفهم، وخلق بيئة تعليمية،

وتوفير الموارد اللازمة لتدريبهم وسدِّ حاجاتهم التطويرية، وبشكل مستمر، ليكون هناك مؤسسة متعلمة.

3. احترام حاجة الموظف إلى تحقيق التوازن ما بين حياته الوظيفية وحياته الشخصية:

المؤسسات الناجحة تحترم مسؤوليات الموظف وأولوياته خارج العمل، بحيث تكون مستعدة للقيام بالترتيبات اللازمة لتخفيف النزاع ما بين أولويات العمل والأولويات الخاصة، والتحلي ببعض المرونة تجاه الالتزامات الشخصية المترتبة على الموظف.

4. خلق بيئة عمل مريحة ومحببة:

يجب العمل على توفير مناخ وظيفي مريح، ومكان عمل ملائم لاحتياجات الموظف، بحيث يكون المكان مثيراً للبهجة والارتياح ومشجعاً للإبداع والإنتاجية.

5. إبقاء قنوات الاتصال مفتوحة:

المحافظة على قنوات الاتصال مفتوحة والتأكد من أنّ الموظفين قادرون على الاطلاع على أخبار المؤسسة وتوجهاتها، مما يدعم ارتباطهم بها.

إنّ الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين يجب أن تكون متكررة وهادفة إلى تعظيم الشفافية، وإظهار ما تقوم به المؤسسة، وإلى أين تسير، وكيف يمكن للموظفين أن يساهموا في تحقيق رؤيتها.

كما يجب التأكيد على أهمية إشراك الموظفين في القرارات التي تتخذها المؤسسة وإشعارهم بقيمتهم، وبأنهم محترمون ومقدرون من قبل رؤسائهم.

6. وضع برنامج لمكافأة وتقدير الموظفين:

أثبتت جميع الدراسات بأن الموظفين الذين يشعرون بأن جهودهم مقدّرة وعملهم مميز ومقدّر من قبل الإدارة العليا هم الأكثر ولاءً، لذا يجب تبني آلية معينة، لتحفيز الموظفين، وتقدير جهودهم مادياً ومعنوياً.

7. المشاركة في النشاطات المجتمعية:

من العوامل التي تحفز الموظفين، وتزيد من ارتباطهم بالمؤسسة، مشاركتهم في النشاطات الاجتماعية التي تدعم العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، وبين الموظفين أنفسهم.

وبناءً على كل ما ذكر، نجد أنّ السعادة الوظيفية ليست أحجية يحتار أصحاب العمل في فك رموزها؛ بل نتيجة طبيعية لممارسات المؤسسة وسياساتها تجاه موظفيها.

فإذا هدفت المؤسسة إلى الاحتفاظ بموظفيها، فما عليها إلا زرع الولاء حسب الطرق التي ذكرت سابقاً. وعلى سبيل المثال لا على سبيل الحصر، فإن كل مؤسسة لها خصوصيتها التي تستطيع من خلالها تحديد العوامل المؤثرة لزيادة رضا موظفيها وتشجيعهم على رفع راية الولاء الوظيفي.

«الولاء مسألة هوية»، فإذا منح أصحاب العمل الموظف الهوية التي يرتضيها لذاته فلن يفرط بها.

■ ■

السعادة تقرع بابنا كل يوم، ولكننا لا نسمع صوت قرعها،
لأنه يضيع بين أصواتنا العالية وصياحنا وندبنا للحظ

■ ■



الباب الرابع

دور القــادة فـي إسـعاد الموظفين

Leader’s role in employee happiness

مقدمة عن القيادة والعلاقة بسعادة الموظفين

القادة هم بمنزلة مهندسي النظام الذين يعملون على إبقاء كيان المؤسسة في أفضل حال، وعليهم أن يعيدوا تقييم مدى صحة هذا الكيان، وتعديل أسلوب قيادتهم ليتناسب مع السياق الجديد. فهم يحتاجون إلى توجيه مزيد من الاهتمام إلى الموظفين والعمل وإيجاد البيئة المناسبة لهم، والقيام بالتغييرات المطلوبة، وتقديم رؤى مختلفة، وتنسيق التعاون بين فريق العمل. ويتحتم عليهم ألا يغفلوا إنسانية الموظف. ويجب عليهم أن ينظروا إلى أبعد من مجرد تنظيم العمل، وأن يعملوا على تعميق الاندماج البشري أيضاً وتحقيق التناغم بين الأنظمة الاجتماعية المعقدة، وجلب السعادة للموظفين.

ويصف لنا الرئيس «دوايت د. أيزنهاور» القيادة على أنها القدرة على تقرير ما يجب أن يتم القيام به، ثم جعل الآخرين راغبين بفعله. فالقائد الجيد

هو القائد المتحمس الذي يزرع الحماس والتعاون في الآخرين. وفي الوقت ذاته يجب أن يكون لديه الذكاء فوق المتوسط ويعرف كيف يوظفه.

إنّ كل مؤسسة، صغيرة كانت أو كبيرة، تحتاج إلى قائد يركز الانتباه على هدف، ثم يجعل البقية متحمّسين للتحرك نحو هذا الهدف. وعلى كل قائد أن يتعامل مع السلبيين، وأن يكون مثالياً حالماً، وفي الوقت ذاته واقعياً جداً، حتى يحول مجموعة غير متناسقة إلى فريق متماسك يعمل من أجل الوصول إلى هدف مشترك.

يقول الأستاذ «سيمون سيتيك» في كتابه «القادة يؤثرون فيؤثّرون»: إنّ القادة الذين يهيئون بيئات عمل ملائمة ومحفزة لموظفيهم يتمتعون بأداء وتميز منقطع النظير، حيث تحظى مؤسساتهم بأعلى معدلات الإبداع والتفوق والاستقرار، وذلك بفضل إعدادهم المتميز، وشحذهم لقوى موظفيهم. ففي حين تتعامل معظم المؤسسات مع موظفيها باعتبارهم آلات تدفع المحركات وترفع الأرباح والإيرادات، ينظر القادة الاستثنائيون إلى موظفيهم باعتبارهم شريان المؤسسة بأكملها، لتزدهر يوماً بعد يوم. فالقائد البارع ليس من يخلق فرق عمل متميزة، وإنما الفرق المتميزة هي من تسلط الضوء وتلفت الأنظار إلى براعة قائدها. ذلك هو منظور القائد في صنع التميز والريادة، وذلك هو جوهر إيثار القيادة.

كما ذكر الكاتب سكوت دبليو في كتابه «قوة التفكير الإيجابي في الأعمال»، أنه عندما قابل رئيس مجلس إدارة فنادق رتز كارلتون العالمية، والتي نالت جائزة «مالكوم بالدريج» وهي أرفع جائزة في التميز المؤسسي في أميركا، سأله عن المفتاح الرئيس لنجاح الشركة، فرد عليه بكلمة واحدة «الموظفون»، فهم العامل الأهم لنجاح أي مؤسسة.

ينصح الشيخ الأخضر د. عبد العزيز النعيمي في كتابه «حلِّق معي»

الشباب عند بحثهم عن عمل، أن يعملوا مع القياديين، لأن القادة العظماء هم من يشعرونك أنَّ باستطاعتك أن تكون واحداً منهم، ولتحقيق حلمك تحتاج إلى ذكاء عقلي وروحي وعاطفي واجتماعي، وأيضاً بدني.

■ ■

يقول المدير العام ورئيس مجلس المديرين في هيئة الطرق والمواصلات في دبي السيد مطر الطاير، إنَّ الرؤية الواضحة والتفاؤل والطاقة الإيجابية من أهم العوامل التي تسهم في إنجاح المشاريع العملاقة التي تتسم بالتعقيد. فالقائد دائماً يتقدم الصفوف ويحفز ويشجع ويكافئ ويخطط ويتابع التنفيذ بما يكفل النجاح، لافتاً إلى أهمية دور القيادة كقدوة حسنة في المؤسسات وأهمية الاهتمام بالكوادر البشرية والتواصل المستمر معهم وهذا واجب لكل مدير أو مسؤول لصنع النجاح.

■ ■

أدوار القائد

حتى تسود السعادة الوظيفية، لا بد للقائد أن يلعب عدداً من الأدوار، وينفذ عدداً من المهام، منها:

- تحفيز الموظفين على الإبداع والابتكار، وتوفير المصادر الداعمة والبيئة اللازمة لذلك.
- التعلم والتعليم المستمر وتدريب الموظفين.
- تقديم القدوة الحسنة.

- تشكيل ثقافة مؤسسية إيجابية.
- تجذير ثقافة التميز في بيئة الموظفين.
- مساعدة الموظفين على تحقيق النجاح: إذ يتوقف نجاح القائد على إنجازات الموظفين تحت قيادته.
- مساعدة الموظفين على صياغة أهدافهم وتزويدهم بالموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.
- التوجيه والمتابعة المستمرة.
- وضع الاستراتيجيات وتنفيذها، واستكشاف الفرص، وتوقع التحديات، وتحديد التغييرات اللازمة لمواكبة المستجدات.
- توضيح الغاية ومشاركة الرؤية: إيجاد الكلمات المناسبة للاحتفال بالإنجازات، أو التعافي من النكسات، أو لإشعال الحماس وبث الطاقة في نفوس الموظفين، ومساعدة الموظفين في التعبير عن مشاعرهم، والتحدث عن الأمور المهمة، ومساعدتهم على فهم الأمور، واستيعاب أهم الأهداف، والعمل دائماً على تمهيد الطريق أمامهم.

■ ■

التعساء يتخيلون مشكلات لا حقيقة لها، ويتناطحون مع أعداء لا وجود لهم، بينما السعداء يتعاملون مع المشكلات الموجودة وكأنها من عالم الخيال، ومع الأعداء وكأنهم محايدون.

■ ■

الثقة مفتاح السعادة في بيئة الأعمال

أكد السيد مايكل بوش الرئيس التنفيذي لجريت بلايس تو وورك في مؤتمر الموارد البشرية الذي عقد في دبي، وبتنظيم من الهيئة الاتحادية للموارد البشرية، أنَّ السعادة في البيئة الوظيفية مصدرها الثقة بين الموظفين والقادة، الأمر الذي من شأنه أن يخلق بيئة وظيفية تقود المؤسسة فيما بعد إلى النجاح والازدهار.

وقال إنه يتوجب على المديرين اتباع بعض الخطوات التي من شأنها أن تخلق بيئة عمل قوامها السعادة، وذلك من خلال عدة قيم مهمة منها، أن يتحلى المديرون بالعدالة، وكذلك إيجاد قنوات تواصل فعالة مع الموظفين، وتعريف الموظف بأهمية العمل الذي يقوم به. ويجب على المدير أيضاً أن يشكر موظفيه، وأن يعمل على خلق آليات لتحفيز الموظفين وتطويرهم، بالإضافة إلى مشاركة الجانب الإنساني لدى الموظفين.

وبين بوش أنّ السعادة في البيئة الوظيفية، وبحسب العديد من الدراسات، ساهمت في زيادة الإنتاجية، وتحقيق أرباح مرضية لقرابة 10 آلاف شركة تم استطلاع آراء موظفيها ومديريها بخصوص البيئة الوظيفية وكيفية زيادة إنتاجية الموظفين، معتبراً أنّ إيجاد بيئة عمل سعيدة، يؤدي إلى رفع الإنتاجية، وتحقيق نمو اقتصادي لصالح الشركات. كما أكد أهمية اختيار المديرين القادرين على تحقيق تواصل فعال مع موظفيهم، لما لذلك من أثر بالغ في رصد ومعرفة آراء الموظفين فيما يقومون به من أعمال، وأكد أيضاً أنه يقع على عاتق المديرين دور كبير فيما يتعلق بخلق الثقة في بيئة العمل التي يرأسونها، لما لذلك من أهمية بالغة في تحقيق السعادة الوظيفية في مختلف بيئات العمل.

دور القادة في جعل المرح جزءاً من ثقافة المؤسسة

يحفز القائد المَرِحُ موظفيه على العمل والإنجاز، مما يتيح لهم فرصة الحصول على العلاوات والترقيات. وقد أثبتت التجارب العملية أنّ مزج العمل بالمرح يقلل من معدل دوران العمالة بنسبة 21٪، إذ يساعد المرح الموظفين على التكيف مع بيئة عملهم وزيادة إنتاجيتهم.

يقول الشيخ الأخضر د. عبد العزيز النعيمي في كتابه «حَلِّق معي»: إنّ الشعور بالسعادة والارتياح يجعل حواسنا أقوى وأكثر فاعلية، لذا فإن للعب دوراً مهماً للشعور بالاستمتاع والمرح.

إنّ القائد المرح لا يخجل حتى من السخرية من نفسه أحياناً كشكل من أشكال الاعتراف بالخطأ ونشر المرح في بيئة العمل، إذ إنّ المرح لا يسهم في تحسين الحالة النفسية للموظفين فقط؛ بل يؤثر بالإيجاب في القوى العقلية. ولا يضطر القائد للاجتماع بموظفيه ليطلق النكات أو يوزع عليهم البسمات؛ بل يمكنه غرس ثقافة المرح من خلال:

- بناء موقع إلكتروني «اجتماعي» خاص بفريق عمل المؤسسة يستهدف نشر الطرائف والدعابات المهذبة والتفاعل المرح ـ غير المضيِّع للوقت ـ بين الموظفين والرؤساء على حد سواء.
- تدريب الموظفين على أداء مهامهم من خلال الشبكة الداخلية للمؤسسة، بحيث يستطيع المديرون إعطاء التعليمات والإرشادات لكل موظف على حدة، فيشعر بالخصوصية والأهمية ويستمتع بالعمل.
- إعداد قائمة بأعياد ميلاد الموظفين بحيث يتم منح المُحتفى به إجازة، أو إذناً بالانصراف مبكراً أو الحضور متأخراً.

■ تقليل حدة التوتر: لا تُشعر موظفيك أنك تراقبهم، فمن شأن ذلك تثبيط همتهم، وهبوط روحهم المعنوية، وتقليل ثقتهم بأنفسهم.

■ ■

«يجب أن تكون الثقافة السائدة هي المرح مع مسحة من الاسترخاء الذي يضفي على الأنشطة الترويحية صبغة الأصالة ويزيل عنها شعور الاصطناع. في شركات تكنولوجيا الألعاب مثل غوغل، يعتبر الإبداع والاختراع جزءاً لا يتجزأ من ثقافة الشركة، لكن لا مجال للعب بالكرات في أجواء ضغط العمل في شركة للمبيعات على سبيل المثال».

روبرت بوتر، مدير شؤون الموظفين في شركة «هايز»

■ ■

صندوق رقم (7)

القادة والمرح

إنّ أعظم القادة هو أخفهم ظلاً وأكثرهم مرحاً! ولكي تصبح قائداً جديراً، ضع خانة للمرح والابتسامة والتي تجلب السعادة للموظفين في جدول أعمالك، ونحِّ العبوس وتقطيب الجبين جانباً! فابتسامة في وجه موظفيك تزيد الإنتاجية لدى الموظفين؛ فمن ذا الذي لا يحب المدير البشوش؟! ومن ذا الذي لا يبلي بلاءً حسناً في عمله إذا مزج مديره الحزم بالمرح؟! فالمرح يقلل من ملل الاجتماعات، ويزيد الإنتاجية، ويرفع قيمة منسوب الأدرينالين للموظفين. هذا لا يعني أن يتحول المدير وموظفوه إلى جماعة من المهرجين؛ بل إلى فريق عمل متعاون ومتفاهم، لأن الابتسامات تأتي بالمكافآت وترفع أسهم الشركات.

القيادة والذكاء العاطفي

حتى يتمكن القادة من إسعاد موظفيهم لا بد لهم أن يتحلوا بمستوى مرتفع من الذكاء العاطفي. وقد ذكر «جاك وولش» الرئيس السابق لشركة جنرال إلكتريك العالمية، بأن الذكاء العاطفي يمثل 85٪ من أسباب الأداء المرتفع للأفراد القياديين.

الذكاء العاطفي: هو الاستخدام الفطري والتلقائي للعواطف والأحاسيس الإنسانية إلى الدرجة التي تمكننا من ترشيد تفكيرنا، وتهذيب سلوكنا، وتعظيم محصلة تفاعلنا مع الآخرين ومع الأحداث والمواقف التي تواجهنا على مدار حياتنا.

والذكاء العاطفي أيضاً هو القدرة على فرز العواطف الذاتية، وحسن استعمالها والتعرف على شعورنا الشخصي، وشعور الآخرين، وذلك لتحفيز أنفسنا، ولإدارة عاطفتنا بشكل سليم في علاقتنا مع الآخرين، بالإضافة إلى قدرة الإنسان على التعامل الإيجابي، مع نفسه ومع الآخرين، بحيث يحقق أكبر قدر من السعادة، لنفسه ولمن حوله.

الأبعاد الرئيسة للذكاء العاطفي

قام العالم دانيال غولمان بوضع مقياس للذكاء العاطفي كما يلي:

1. بُعد الوعي بالذات Self Awareness: ويعني قدرة الإنسان على فهم مشاعره، وميوله واتجاهاته، نتيجة وعي ومتابعة وتقييم وتوجيه مستمر لها. وهذا البعد يتضمن:
   - إدراك الذات
   - الثقة بالنفس

2. بُعد إدارة الانفعالات Managing Emotions: ويشمل قدرة الإنسان على عرض مشاعره، والتعبير عنها، بطريقة مقبولة اجتماعياً، بعيدة عن الاستفزاز والحدة وإصدار الأحكام على سلوك الآخرين، ومن ثَمّ قدرة الفرد على التحكم في مشاعره. ومن سمات الشخص في هذا البعد، أنه:
   - قادر على السيطرة على نفسه والتكيف مع الوضع.
   - يثق به الآخرون.
   - مبتكر.
3. بُعْدُ الدافعية Motivation: ويعني قدرة الإنسان على استخدام وتوظيف المشاعر لتحقيق الأهداف. وهنا نجد الشخص في هذا البعد أنه:
   - يسعى نحو تحقيق أهدافه.
   - ملتزم.
   - متفائل.
   - مبادر.
4. بُعْدُ التقمص العاطفي Empathy: ويعني قدرة الإنسان على فهم مشاعر الآخرين، والتجاوب معها بدفء وحنان.
5. بُعد المهارات الاجتماعية Social Skills: ويشمل القدرة على التعامل مع الآخرين، في مختلف المواقف الاجتماعية، ويعني ذلك التبادلية من حيث الإصغاء والاستجابة للآخر، وفي مناخ ودود وصادق. والشخص في هذا البعد:
   - يتحلى بمهارات القيادة والاتصال.
   - قادر على إدارة النزاعات والتغيير.
   - بارع في العمل ضمن فريق واحد.

■ ■

بينت دراسة أجرتها شركة موتورولا أنَّ كل دولار أنفق في تنمية الموارد البشرية، وتعزيز الذكاء العاطفي، عاد عليها بخمسة وثلاثين دولاراً.

■ ■

مصادر السلطة التي يتمتع بها القائد

- **السلطة الشرعية**: والممنوحة بموجب المسمى الوظيفي، والتي تتيح للقائد إصدار الأوامر والتوجيهات، غير أنّ استغلال هذا الشكل من السلطة بشكل مبالغ فيه قد يأتي بنتائج عكسية.

- **سلطة الخبير**: وهي المعرفة التي يستخدمها القائد في أداء عمله. ويكون مصدرها التدريب المتخصص، أو الدروس المتعلمة.

- **سلطة العقاب**: هي القدرة على التهديد والمعاقبة، ولكن ينبغي ممارستها في الوقت المناسب، ولأسباب مُقنِعة، وبقدر غير مبالغ فيه. يحترم الموظفون القائد الذي يستخدم سلطة العقاب بحكمة، لأنهم لا يستطيعون تأدية مهامهم في جو يسوده الخوف والقلق، ونادراً ما يبقون مع القادة الذين يعمدون إلى تخويفهم وتهديدهم.

- **سلطة المكافأة**: وهي القدرة على تقديم شيء قيِّم للموظفين مقابل أدائهم الجيد. والتحدي الذي يواجه القادة هو اكتشاف ما يمثل قيمة حقيقية لكل موظف، وكيفية تقديم المكافآت بطرق عملية وذات معنى.

- **السلطة المرجعية**: عندما يمتلك القائد السلطة المرجعية، يتحد الموظفون معه ومع الأفكار التي يتبناها ويدافعون عنها، ويؤمنون بأن

القائد قدوة حسنة، ويفعل ما يقول، كما أنّ اتسامه بالحكمة والنزاهة، يبث الشعور بالثقة والكفاءة والالتزام.

إنّ القادة الذين يفتقرون إلى الذكاء العاطفي يعتمدون على ثلاثة مصادر فقط للسلطة في تعاملهم مع الموظفين وهي: السلطة الشرعية (افعلْ ما أقوله لك)، وسلطة الخبير (افعل هذا بطريقتي، لأنها الأفضل)، وسلطة العقاب (افعل هذا، وإلا فستدفع الثمن)، ويتجاهلون السلطتين اللتين لهما أكبر تأثير على التعاملات مع الآخرين: سلطة المكافأة (أنا واثق أننا سنحتفل بنجاحك)، والسلطة المرجعية (هذا هو العمل المهم فعلاً وأنت جزء رئيس منه)، وبالتالي يفشلون في بناء علاقات إيجابية مع الموظفين، ما يعني فشلهم في إسعاد الموظفين.

القائد هو رسالة متحركة، لا شيء مما يقوله أو يفعله أو يشعر به يمر دون أن يلاحظه أحد. لذا يجب أن يتعامل بشفافية ووضوح حتى لا يسيء الموظفون فهمه، كما عليه أن يتنبّه دائماً، حتى لا تبدر منه أية إشارة أو رسالة خاطئة.

بعض التحديات التي تواجه القادة في المؤسسات

1. إصابة الموظفين بالإحباط: من خلال انتقاد الموظفين، وفرض قواعد لا يقدِّرون أهميتها، واتخاذ قرارات محرجة وصعبة، مثل: تقليل أجر ساعات العمل الإضافية، أو تخفيض المرتبات، أو الاستغناء عن بعض الموظفين.

2. دفع الموظفين إلى التخلي عن راحتهم: من خلال اكتساب مهارات جديدة، والتخلص من العادات القديمة، والتكيف مع الأدوات

والتقنيات الحديثة التي تبث الرهبة في نفوسهم، ما يتطلب دعمهم وتحفيزهم ورفع معنوياتهم وهم يتعاملون مع كل هذه الأمور.

3. إرضاء جميع الأطراف: تحمل الضغوط من كل الاتجاهات، فأعضاء مجلس الإدارة يضغطون لتحقيق أهداف محددة في الميزانية والإنتاج، والموظفون يتوقعون الدفاع عن أفكارهم، وقضاياهم، وطموحاتهم، بحيث يتوجب على القائد أن يواجه هذا التحدي من خلال لعب دور المفاوض الذي يحاول المواءمة بين جميع هذه المطالب المتضاربة.

4. كيفية التواصل مع الموظفين: إذ ليس بإمكان القادة دائماً إخبار الموظفين بكل ما يريدون معرفته، وإطلاعهم على سائر المستجدات، لأن المعرفة سُلطة وقوة ونفوذ. وعلى الرغم من هذا، فالقائد مسؤول عن التعامل مع المسائل الحساسة الخاصة بالعمل والموظفين بحذر، وتحقيق التوازن ما بين التمتع بالشفافية مع الموظفين، والمحافظة على سرية المعلومات التي تعد ملكية خاصة للمؤسسة.

5. ارتكاب الأخطاء: عندما يضطر القائد إلى اتخاذ مئات القرارات، يكون هناك احتمالات بحدوث الخطأ، حيث يتوجب عليه إدارة الأمور بحكمة لإدارة التداعيات الناجمة عن هذا لإثبات مصداقيته.

صندوق رقم (8)

ملياردير ياباني: سر نجاحي .. إسعاد الموظفين

يقول كازو إيناموري، رجل الأعمال المعروف والكاهن البوذي: (انسَ المساهمين، وركز على سعادة موظفيك). استخدم الملياردير الياباني هذه الفلسفة قبل أكثر من 5 عقود في تأسيس شركته «كيوسيرا كوربوريشن»، التي أصبحت من عمالقة شركات الإلكترونيات، وكوّن منها شركة أخرى

تدعى اليوم «كي دي دي آي كوربوريشن» التي تبلغ قيمتها السوقية الآن 64 مليار دولار، وأنقذ شركة الطيران اليابانية من الإفلاس في العام 2010. ويقول إيناموري (الرئيس التنفيذي لشركة كيوسيرا) : إذا أردت بيضاً، فاهتم بالدجاجة. ويضيف: إذا ضايقت الدجاجة فلن تعمل. هذه النظرية لها قيمتها، وهي سبب نجاح إيناموري.

يكمن سر نجاح إيناموري، بحسب ما يقوله هو، في تغيير عقلية الموظفين، إذ بعد أن تسلم منصب الرئيس التنفيذي من دون أجر، طبع كتاباً صغيراً لكل موظف حول فلسفته في الحياة، التي تقول إنّ الشركة مكرسة لتطورهم ونجاحهم. وشرح أيضاً في الكتاب الأهمية الاجتماعية لعملهم، وتناول المبادئ المستوحاة من تعاليم بوذا حول الطريقة التي ينبغي أن يعيشها الموظفون كالتواضع، والقيام بالأمور الصحيحة. لاقى هذا المبدأ صدى في اليابان، لأنه لا يكاد يوجد خط يفصل بين العمل والحياة الشخصية لدى الشعب، مقارنة مع الأميركيين. الجدير بالذكر أنّ كل تكتيكات إيناموري ليست روحانية جداً، إذ يعتمد على نظام «الإدارة الأميبية»، التي تقسّم الموظفين في وحدات صغيرة يضعون فيها خططهم، ويتعقبون كفاءتهم باستمرار باستخدام نظام محاسبة أصلي.

يقول إيناموري: «يجب أن يسعى قادة الشركات إلى إسعاد موظفيهم، مادياً وفكرياً، وهو ما يجب أن يكون هدفهم، وليس العمل من أجل المساهمين.

ورغم أنّ هذا الأمر قد لا يعجب بعض المستثمرين، فإن الرجل نفسه لا يرى مشكلة في ذلك. وعلى العكس، يؤكد أنه إذا كان الموظفون سعداء، فسيؤدون أعمالهم بطريقة أفضل، وتتحسن بذلك الأرباح. ويقول: ينبغي ألا تشعر الشركات بالخجل إذا حققت أرباحها بطريقة تخدم فيها المجتمع.

كيف تستطيع كقائد إسعاد موظفيك دون منحهم زيادات مالية؟

1 ـ إفساح المجال للموظفين للتطور:

قلّة من الموظفين يرغبون بتكرار المهمة ذاتها باستمرار، لأن ذلك يدعو إلى الملل بسرعة. لذا تلجأ المؤسسات المتميزة إلى منح الموظفين مسؤوليات جديدة من وقت لآخر، فهذا يسمح لهم بالتطور وازدياد ثقتهم بقدرتهم على تعلم أشياء جديدة. بالإضافة إلى ذلك، سوف يوسّع هذا الأمر من مهاراتهم ويجعلهم أكثر قيمة لمؤسستهم بينما يدعمون سيرتهم الذاتية.

قد يعرّض ذلك الإنتاجية للخطر أو يضع الموظفين مؤقتاً خارج مناطق الراحة، إلا أنه يقلل من خطر شعورهم بالملل من دورهم، فيبحثون عن شيء جديد في مكان آخر. أفضل طريقة لعمل ذلك هو اللعب على نقاط القوة الشخصية للموظف واهتماماته وانتقاء نوع المهام التي يمكن أن يهتم بعملها. بهذه الطريقة، أنت تظهر الاهتمام بتطورهم الشخصي وتقدم لهم المجال كي يتطوروا ضمن المؤسسة.

إذا لم تكن الأدوار تخصصية، يمكنك اعتماد تدوير الأدوار لفترة زمنية محددة تكتمل بتدريبات الفريق من أجل توسيع مهاراته. أيضاً قد يكون تشجيع موظفيك على الخضوع لتدريب خارجي أو دورات قصيرة فكرة جيدة إذا لم يكن لديك تدريب داخلي رسمي.

2 ـ تداول الصورة الكبرى:

إنَّ تجاهل إبقاء الموظفين على دراية بما يحدث في المؤسسة قد يؤثر سلباً على مهامهم اليومية، ولكن مشاركة المعلومات تجعل كل شخص يشعر بأنه جزء مهم من المؤسسة.

من المهم إعلام موظفيك أولاً بالأخبار الجديدة، سواء كانت جيدة أو سيئة، وقبل الإعلان عنها في وسائل الإعلام. إنَّ عدم فعل ذلك يجعلهم يشعرون بأن ليس لهم قيمة في المؤسسة. وعندما يكون الخبر جيداً، امنح موظفيك الفرصة للاحتفال حيث يجدد ذلك إحساسهم بالفخر بالعمل من أجل شركتك، ويعطيهم فرصة للالتزام وهذا جيد لأجواء عمل سليمة.

أما إذا كان الخبر سيئاً، فيجب أن تخاطب موظفيك بطريقة مباشرة، وسوف يكونون قادرين على التعامل مع الخبر السيئ. ولكن، عندما تختار أن تبقي موظفيك في الظلام، فإنك تغامر بثقتهم، وسوف تتوقف ثقافة المؤسسة عن كونها صريحة وصادقة. بالإضافة إلى ذلك، قد تبدأ الشائعات بالانتشار، ففي غياب المعلومات الحقيقية، يميل الناس للافتراض وتأليف الأشياء، وهذا شيء مضر، لأن الشائعات تكون أسوأ من الحالة الحقيقية.

3 ـ تأكد من حسن توجيههم:

قد يكون لدى المؤسسة ثقافة ورؤية عظيمتان وفريق قيادي محترم مع أدوار تعطي مجالاً للتنوع والتطور. ولكن التفاعلات والأحداث اليومية التي تحدث في كل فريق أو مجموعة عمل هي أيضاً مصدر مهم لسعادة الموظف ضمن مكان العمل. وتالياً، من الأساسي لجميع قادة الفريق أن يكون لديهم مهارات إدارة جيدة تمكنهم من جعل تجربة الموظف اليومية أمراً مفرحاً.

يجب رصد مستويات تقدم ورضا كل موظف على أساس منتظم، وليس فقط عندما تسوء الأمور، أو خلال فترة المراجعة السنوية. ولذا ينصح أن يقوم المديرون بتدقيق أسبوعي أو شهري غير رسمي لمعرفة واقع

العمل في ما يحدث لكل عضو من الفريق. ومع وجود مدير جيد، يمكن القضاء على مصادر عدم الرضا أولاً بأول، وإحداث تأثير إيجابي على حياة الموظفين.

4 ـ تأكد من معرفتهم بأنه يتم تعويضهم بشكل عادل:

حتى لو لم يكن هناك ترقية، يمكنك زيادة مستويات سعادة موظفيك بإعلامهم بأنه سوف يتم تعويضهم بشكل عادل بحيث تشرح لهم عملية الترقية والزيادة، وما هو متوقع منهم تحقيقه، وإبقاء خطوط التواصل مفتوحة، مما يحافظ على بقاء توقعات الموظفين موازية للواقع.

ويقدر الموظفون الشفافية، فعندما لا يتوقع موظفوك ترقية، فلن يكونوا تعساء. ولكن عندما يتوقعون ترقية وليس هناك واحدة، فسوف يخيب أملهم. ويمكنك أيضاً تزيين الصفقة لهم بإعطائهم منافع غير مالية مثل أوقات عمل مرنة، وأيام عمل من المنزل.

5 ـ عاملهم كأشخاص وليس كموارد:

يختلف الموظفون عن أنواع الموارد الأخرى، لذلك لا يمكن معاملتهم بالطريقة ذاتها. ومن المهم التأكد من قيامهم بالعمل بشكل صحيح، مع أهمية بناء علاقة معهم وجعلهم يشعرون بأنهم محترمون.

لدى الناس احتياجات مادية وعاطفية ونفسية يجب تأمينها لهم، وتقديم المنافع لهم، مثل: المناسبات الممتعة، أو وجبات العشاء، مما يجعلهم يشعرون باحترامهم. وقد تكون إيماءات صغيرة مثل إرسال بطاقات في مناسبات خاصة أو إرسال الزهور عند المرض ناجحة أيضاً.

6 ـ تأكد من أنَّ أصواتهم مسموعة :

يشعر الموظفون باحترامهم وأهميتهم عندما تعطى لهم الفرصة للتعبير عن آرائهم، وعندما يدركون بأن صوتهم مسموع. إنهم موظفون لتأدية دور محدد، ولكن من الأفضل تركهم يعلقون على قرارات أو تغييرات في العملية. وبالرغم من أنه لا يمكن تنفيذ كل جهد، فمن الأفضل سؤال الموظفين عن آرائهم، فقد يحملون الحل الجيد، أو يطرحون نقطة قد تم إغفالها سابقاً. إنّ هذه الممارسات سوف تساعدهم على التفكير خارج الصندوق مما يؤدي إلى اقتراح تحسينات في العمل ينجم عنها تحسن نوعية العمل والأداء عبر الوقت.

7 ـ شجّع التواصل بين الفرق :

من السهل على موظفي المؤسسات الكبيرة بناء الحواجز، والتعامل فقط مع أشخاص من فريقهم أو قسمهم، ولكن إزالة هذه الحواجز سوف يجعل موظفيك يشعرون بأنهم مرتبطون أكثر بالمؤسسة، ويعطيهم فرصاً أفضل للتواصل مع بعضهم بعضاً، وسوف يستمتعون ببيئة العمل بشكل أفضل إذا كانت مليئة بأشخاص يمكنهم التواصل معهم. وقد أثبتت إحدى الدراسات أنَّ معظم شكاوى الموظفين تعزى إلى ضعف الاتصال بينهم وبين رؤسائهم، وقد عزز 64٪ من الموظفين هذا الرأي بقولهم إنّ سوء الاتصال يؤدي بالضرورة إلى سوء الفهم وحدوث الصراعات.

صندوق رقم (9)

الاستثمار في رأس المال البشري

في ورقة عمل قدمها الأستاذ ستيف هاريام المدير المساعد في أوكوود إنترناشيونال في مؤتمر الموارد البشرية والمنظم من قبل الهيئة

الاتحادية للموارد البشرية في دبي، تحدث عن خلق الجيل المقبل من رأس المال البشري ودور الحكومات في تحقيق ذلك، مؤكداً أنَّ الاهتمام بالموارد البشرية رافعة أساسية لتعزيز الإخلاص للعمل وزيادة الإنتاجية، ويجب أن تقوم المؤسسات بمواكبة التغيرات السريعة التي تحدث في عالم اليوم، لافتاً إلى أنّ 75٪ من مبادرات التغيير فشلت في تحقيق المعايير المطلوبة لفشلها في تحقيق النجاح بشكل عام.

وأضاف: «ما لم تكن هناك قيادات ذات كفاءة عالية تتولى إدارة المؤسسات، ستظهر تحديات تعيق عملية تطوير مواطنين يمتلكون الكفاءات والمهارات المطلوبة»، لافتاً إلى أنّ القيادة الناجحة هي مفتاح تميز أي مؤسسة، وأنّ القائد الناجح يجب أن يعمل على بناء علاقات مع الآخرين، وتشكيل فرق عمل، وتوفير الدورات التدريبية التي تمكنهم من القيام بأعمالهم على الوجه الأمثل، وتشجيع الجيل القادم من خلال بناء الأسس والمعايير التي تضمن لهم حقوقهم الكاملة ليتولد لديهم الإخلاص والانتماء والعطاء للمؤسسة.

وأضاف: على المدير الناجح أيضاً، استقطاب المواهب والاحتفاظ بها، وتحقيق السعادة للموظفين، لأن الموهبة تنجح إذا كانت البيئة مناسبة لتحفيز الناس للعمل، وإعطائهم سائر التسهيلات والامتيازات التي تحفزهم على العمل.

أفكار للقائد لجعل بيئة العمل أكثر مرحاً

قدّم كل من «أدريان جوستيك وسكوت كريستوفر» في كتابهما «المرح في بيئة العمل» مجموعة من المقترحات والأفكار لجعل بيئة العمل أكثر مرحاً:

- عمل إفطار جماعي احتفالاً بتحقيق أحد الأهداف.

- منح بعض الموظفين مرونة في مواعيد الحضور والانصراف، مع إمكانية العمل من المنزل.
- تخصيص يوم في كل عام يختار فيه الموظفون رئيساً تنفيذياً جديداً.
- عقد الاجتماعات في حدائق أو متنزهات.
- تخصيص مكافأة لـ «أسعد موظف».
- إقامة ناد للكتب في المؤسسة، وعقد ندوة أسبوعية لمناقشة كتاب معين.
- مجاملة عائلة الموظف بالزيارات أو الهدايا.
- تخصيص غرفة لفترات الراحة حتى يشعر الموظفون بالحرية.
- تغيير مواعيد العمل في حالة حدوث تقلبات جوية.
- تكوين «ألبوم» أو سجل يحتوي على صور لفريق العمل أثناء أدائه لمهام تسببت في نجاحه.
- جعل عيد ميلاد كل موظف مناسبة خاصة، إما بمنحه إجازة أو إقامة حفل له.
- إدخال عنصر المرح على البرامج التدريبية (إقامة مسابقات داخل البرنامج أو حفلات ترفيهية قصيرة).

لا يقاس المرح والذي يؤدي إلى سعادة الموظفين بارتفاع الأصوات ورنة الضحكات، بقدر ما يقاس بتحليل نتائجه وهي القدرة على الإنجاز رغم احتدام الضغوط، وابتكار حلول للمشكلات المعقدة، وانتشار التفاهم والثقة والاحترام بين أرجاء المؤسسة بدءاً برئيسها التنفيذي ومروراً بالموظفين ووصولاً إلى عمال النظافة! فالقائد الجدير هو من يغرس ثقافة المرح التي تؤدي إلى السعادة والطاقة الإيجابية لتخرج ثمار الكفاءة والإنجاز. فإن كنت لا تعتقد بجدوى المرح وتحسين بيئة العمل لتصبح

إيجابية، فاعلم أنك موضع سخرية المؤسسة الأول؛ بل وأكثر من ذلك، فإن كآبتك وعبوسك يعرقلان سير العمل، ويحولان دون زيادة الإنتاجية! فالموظف السعيد إنسان مبدع، ومخلص للمؤسسة، وصانع لنجاحها، وجاذب لمزيد من العملاء «السعداء» أيضاً.

■ ■

أثبتت بعض الدراسات والإحصائيات أنّ بقاء الموظفين في المؤسسة يتناسب طرداً مع خفة ظل القادة والمديرين، فالمدير العابس عدو لموظفيه!

■ ■

صندوق رقم (10)

ما تفعله المؤسسات الناجحة للموازنة بين العمل والحياة

ذكر الكاتب كيفن شريدلن في كتابه «الثقافة المؤسسية الجاذبة» الصادر عام 2014، أنه لا بد لأصحاب المؤسسات من تخصيص جزء من وقتهم لتوفير السبل التي تساعد الموظفين على تحقيق التوازن الصحي بين حياتهم الشخصية والعملية. والمجال هنا مفتوح للمؤسسات لتبدع في تصميم عروض فريدة لموظفيها بشكل يميزها جدياً عن منافسيها. ومن ضمن الخيارات الجذابة المبتكرة في هذا الصدد ما يلي:

1 ـ بدلاً من تقسيم أسبوع العمل بالشكل التقليدي، حيث تبلغ ساعات العمل ثماني ساعات خلال خمسة أيام، اسمح لموظفيك بالعمل لمدة أربعة أيام بواقع عشر ساعات كل يوم، بحيث تصبح لديهم إجازة أسبوعية مدتها ثلاثة أيام بدلاً من يومين في أسابيع معينة.

2 ـ إذا سنحت الفرصة، أتح للموظفين المجال للعمل من المنزل. فسوف تشكل تلك الميزة فارقاً كبيراً حتى لو كان العمل من المنزل لبضعة أيام فقط خلال العام.

3 ـ وفّر لموظفيك خدمة استضافة أطفالهم داخل المؤسسة، أو احصل على حسومات لهم لدى إحدى دور الحضانة القريبة .

4 ـ ابحث إمكانية تقديم امتيازات ترفيهية عائلية في الإجازات للموظفين ذوي الأداء المرتفع، بالإضافة إلى ـ أو بدلاً من ـ العلاوات.

5 ـ قدّم لموظفيك جدولاً زمنياً مرناً بحيث يستطيعون أن ينجزوا مهامهم في الأوقات التي تناسبهم.

6 ـ قدّم لهم دوام عمل موسمياً، بحيث يستطيعون أن يغادروا المؤسسة مبكراً خلال أيام الخميس من بعض شهور العام.

7 ـ اجعل يوم الذكرى السنوية للمؤسسة أو أي مناسبة أخرى مشابهة، إجازة مدفوعة الأجر.

8 ـ شجعهم على تجنب قراءة بريدهم الإلكتروني والصوتي بعد انتهاء دوام العمل أو خلال العطلات كي يتمكنوا من الفصل بين حياتهم الشخصية والعملية.

9 ـ امنحهم فترة غداء أطول حين يجيئون إلى المؤسسة مبكراً أو ينصرفون بعد انتهاء ساعات الدوام، تقديراً منك لهم، كي تعوضهم عن هذا الوقت الذي اجتهدوا فيه. رغم أنك لا تستطيع أن تنفذ كل الاقتراحات السابقة، فإن تنفيذك لبعض منها سيساعد موظفيك على الانتباه إلى حرص المؤسسة على تحقيقهم للتوازن بين حياتهم الشخصية والعملية.

نشرة خلاصات، العدد 542.



الباب الخامس

السعادة الوظيفية وارتباطها وتكاملها مع الممارسات المؤسسية المتميزة

Employee happiness Relation and integration with organizational excellent practices

السعادة الوظيفية ونماذج التميز المؤسسي

تركز نماذج التميز المؤسسي، ومن أهمها النموذج الأوروبي الصادر عن المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EEQM، ونموذج برنامج دبي لتميز الأداء الحكومي DGEP، على تحقيق الرفاهية والسعادة للموظفين من خلال منح سعادتهم بعداً استراتيجياً، وربطها بالقيم المؤسسية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وجعل عملية إسعاد الموظفين نهجاً موثقاً وعملية مستمرة ومتكاملة مع سائر العمليات التشغيلية الأخرى في المؤسسة.

تعتبر عملية إسعاد الموظفين وفقاً للممارسات المطبقة في المؤسسات المتميزة عملية منهجية وفقاً للخطوات التالية:

1. **التخطيط**، ويتضمن ذلك تحديد الأهداف ومؤشرات الأداء، وتحديد أساليب العمل.

2. **التنفيذ** وفقاً للآلية الدورية المحددة.

3. **القياس والمراجعة والتحسين** في ضوء نتائج القياس.

يقوم نموذج التميز على ثمانية مفاهيم أساسية، تشكل الموارد البشرية أحدها، بشكل متكامل ومترابط مع المفاهيم السبعة الأخرى:

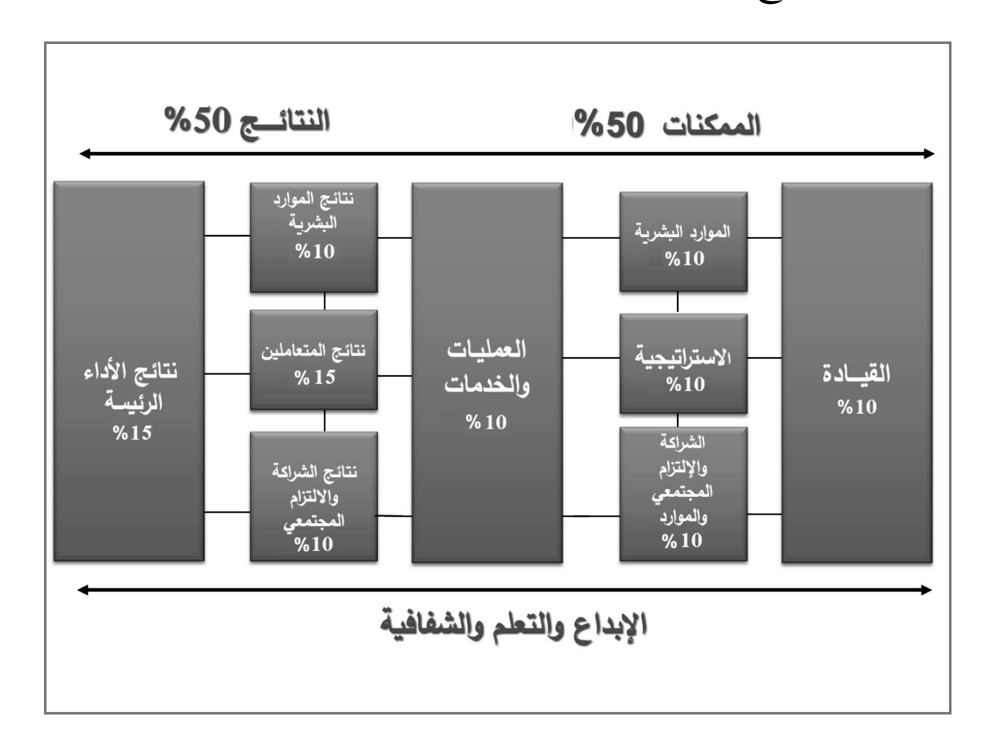
1. إضافة قيمة للمتعاملين
2. بناء مستقبل مستدام
3. تطوير القدرات المؤسسية
4. تعظيم الاستفادة من الابتكار والإبداع
5. القيادة برؤية ونزاهة وإلهام
6. النجاح من خلال قدرات الموارد البشرية
7. المرونة والرشاقة المؤسسية
8. استدامة النتائج المتميزة

المفاهيم الأساسية للتميز

يقوم نموذج التميز الأوروبي على تسعة معايير أساسية:

1. القيادة
2. الاستراتيجية
3. الموارد البشرية
4. الشراكة والموارد
5. العمليات
6. نتائج المتعاملين

7. نتائج الموارد البشرية
8. نتائج المجتمع
9. النتائج الرئيسية



معيار الأفراد (الموارد البشرية) وعلاقته بسعادة الموظفين

إنّ المؤسسات المتميزة تقدِّر موظفيها، وتعمل على إسعادهم، وتنشئ ثقافة تساعد على تحقيق المنفعة المتبادلة في تحقيق الأهداف المؤسسية والأهداف الشخصية. وتقوم المؤسسات ببناء وتطوير قدرات موظفيها، وتعمل على نشر العدالة والمساواة. كما تهتم بالموظفين، وتتواصل معهم، وتكافئهم وتقدرهم بشكل يحفزهم ويبني الالتزام لديهم، ويمكّنهم من استخدام مهاراتهم ومعرفتهم لما فيه مصلحة المؤسسة.

يقوم المعيار المتعلق بالموارد البشرية على خمسة معايير، يتضمن كل واحد منها عدداً من المعايير الفرعية، ويشكل كل منها جزءاً في خريطة السعادة الوظيفية في المؤسسات. إنّ تحقيق أي منها يساهم في إسعاد الموظفين وتحقيق رضاهم.

المعيار الأول: تخطيط وإدارة الموارد البشرية:

1) تعريف مستويات أداء الأفراد اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية بشكل واضح.
2) مواءمة خطط الأفراد مع استراتيجيتها، والهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا الجديدة، والعمليات الرئيسة.
3) إشراك الموظفين، وممثليهم في إعداد ومراجعة الاستراتيجيات، والسياسات والخطط المتعلقة بالموظفين، وتبني منهجيات مبدعة وخلاقة عند اللزوم.
4) إدارة التوظيف، التطور الوظيفي، تنقّل الموظفين، التخطيط الإحلالي مدعوماً بالسياسات الملائمة، لضمان العدالة وتكافؤ الفرص.
5) استخدام مسوحات الأفراد، وأشكال التغذية الراجعة الأخرى من الموظفين لتحسين الاستراتيجيات، والسياسات، والخطط المتعلقة بهم.

المعيار الثاني : تحديد وتطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية:

1) فهم المهارات والكفاءات اللازمة لتحقيق الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية.
2) ضمان ضرورة مساعدة خطط التدريب والتطوير للأفراد على تلبية الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة من المهارات والقدرات.

3) مواءمة أهداف الأفراد، وفرق العمل، مع مستهدفات المؤسسة ومراجعتها وتحديثها في الوقت المناسب.

4) تقييم الموظفين، ومساعدتهم في تحسين أدائهم، بما يضمن قدرتهم على البقاء في وظائفهم الحالية، ويحسّن فرصتهم في التنقل الوظيفي.

5) ضمان توفر الأدوات والكفاءات والمعلومات، والتمكين اللازمين للموظفين من أجل تعظيم مساهمتهم.

المعيار الثالث: تمكين ومشاركة الموارد البشرية:

1) ضمان مواءمة الموظفين على المستوى الفردي، وعلى مستوى الفرق، مع رسالة ورؤية المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية.

2) إيجاد ثقافة تعمل على تطوير وتقدير تفاني الموظفين، ومهاراتهم، ومواهبهم، وإبداعهم.

3) تشجيع الموظفين على أن يكونوا صانعي وسفراء النجاح المستمر للمؤسسة.

4) ضمان وجود عقلية منفتحة لدى الموظفين، واستخدام الإبداع والابتكار للاستجابة السريعة للتحديات التي يواجهونها.

5) إيجاد ثقافة للريادة، تساعد الموظفين على الإبداع في مجالات المؤسسة كافة.

6) إشراك الموظفين بشكل مستمر في مراجعة وتحسين كفاءة وفعالية العمليات.

المعيار الرابع: الاتصال والحوار مع الموارد البشرية والتعامل معها بشفافية:

1) فهم احتياجات وتوقعات الاتصال الخاصة بالموظفين.

2) بناء استراتيجية وسياسات وخطط وقنوات الاتصال بناءً على الاحتياجات والتوقعات الخاصة بالاتصالات.

3) إيصال توجه واضح وتركيز استراتيجي وضمان فهم الموظفين لرسالة ورؤية وقيم وأهداف المؤسسة.

4) ضمان أنّ الأفراد يدركون ويستطيعون إظهار مساهمتهم في نجاح المؤسسة المستمر.

5) تسهيل وتشجيع مشاركة المعلومات والمعرفة وأفضل الممارسات لإقامة الحوار داخل المؤسسة.

المعيار الخامس: الاهتمام بمكافأة وتقدير جهود وإنجازات الموارد البشرية:

1) ربط التعويضات والمنافع، والترقية، والنقل، وغيرها من الأمور ذات العلاقة بالتوظيف، مع الاستراتيجية والسياسات لتشجيع واستدامة إشراك وتمكين الموظفين.

2) تبني منهجيات تضمن توازناً معقولاً بين عمل الموظف وحياته.

3) ضمان وتشجيع تنوع الموظفين.

4) ضمان بيئة عمل آمنة وصحية للموظفين.

5) تشجيع الموظفين للمشاركة في النشاطات الموجهة للمجتمع.

6) نشر ثقافة الدعم والتقدير والاهتمام المتبادلة بين الأفراد وبين الفرق.

■ ■

لقد نسينا أنّ السعادة ليست الحصول على ما لا نملك؛ بل هي أن نفهم وندرك قيمة ما نملك

■ ■

معايير منظومة التميز الحكومية (الجيل الرابع) وسعادة الموظفين

قام برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي في العام 2015 بتعديل معايير جائزة محمد بن راشد للأداء الحكومي المتميز إلى معايير منظومة التميز الحكومي (الجيل الرابع).

إنَّ الهدف الرئيس من إطلاق منظومة التميز الحكومي هو تمكين الجهات الحكومية من تحقيق الرفاهية والسعادة للمواطنين وتحقيق متطلبات وتوقعات المجتمع في الحصول على خدمات حكومية بمستوى سبع نجوم وبأعلى درجات الكفاءة والفعالية، ودعم التوجهات الحكومية في مجال الابتكار بما يحقق للدولة ميزة تنافسية ومكانة رائدة.

تشكل منظومة التميز الحكومي خارطة طريق للحكومات التي تسعى نحو الوصول إلى آفاق جديدة تتعدى التميز، لكي تصل إلى مستوى تحقيق الريادة في الأداء والتحول إلى حكومة سباقة ومبتكرة وذكية تكون مثالاً يحتذى به لأفضل الممارسات الحكومية من خلال مجموعة من المبادئ تشمل الفاعلية والكفاءة والتعلم والتطوير، وباستخدام مفاهيم حديثة في العمل الحكومي تشمل الابتكار واستشراف المستقبل والتكامل في العمل الحكومي. وتتميز منظومة التميز الحكومي الحالية بعدد من المميزات، ومنها: التركيز على الابتكار، ومراعاة الاختلاف والخصوصية في طبيعة عمل الجهات الحكومية، والتركيز على الخدمات والتحول الذكي، وتطوير فلسفة إدارة الأداء وربطها بتحقيق الرفاهية والسعادة للمجتمع وبما يحقق للدولة ميزة تنافسية ومكانة رائدة.

وتعكس المنظومة أهمية الانتقال إلى مرحلة إدارة النتائج والآثار المترتبة على تطبيق العمليات والبرامج والخدمات والسياسات لضمان تحقيق الرفاهية والسعادة للمجتمع، وبما يحقق ميزة تنافسية للجهة

وللدولة، وتحقيق مستويات متقدمة من الريادة في مؤشرات التنافسية العالمية، وتحقيق الاستدامة للنتائج على المدى الطويل.

وقد تم تعديل معيار الأفراد ليصبح (رأس المال البشري)، كما ركزت المعايير الفرعية على الاهتمام بالموظفين وإسعادهم، ومثال ذلك:

- توفير بيئة عمل صحية وآمنة وملائمة تساهم في تحفيز الموارد البشرية على الإنتاج والإبداع وتحقيق التوازن بين الحياة العملية والشخصية لهم (مثل توفير مكتبة، وقاعة رياضية، ومناطق استراحة).
- تمكين وتعزيز دور المرأة في العمل وخلق بيئة داعمة للمرأة والأم العاملة (مثل توفير الحضانات للأطفال وساعات عمل مرنة، وسياسات ناظمة لحقوق الأم العاملة).
- مؤشرات رأي الموارد البشرية التي يتم تنفيذها من قبل مكتب رئاسة مجلس الوزراء:

1. **مؤشر الرضا الوظيفي**: وهو مؤشر استراتيجي يقيس نسبة الرضا العام للموظفين كمكان للعمل، ويشمل العاملين في الحكومة الاتحادية عبر دراسة كمية من خلال استبيان إلكتروني.

ويقاس المؤشر على مستوى الحكومة الاتحادية، وعلى مستوى كل جهة اتحادية. يتم استخدام المقياس من (1 ـ 5) كالتالي: (1) غير راضٍ بتاتاً، (2) غير راضٍ، (3) محايد، (4) راضٍ، (5) راضٍ تماماً، ويتم اختيار العينة عشوائياً بناءً على قوائم الموظفين.

وأما السؤال الذي يتم توجيهه إلى الموظفين، فهو: **ما مدى رضاك عن الجهة التي تعمل فيها كمكان للعمل؟**

2. **مؤشر التناغم الوظيفي**: وهو مؤشر يقيس نسبة تناغم الموظفين، واهتمامهم بعملهم وانخراطهم به، ومدى ارتباطهم بوظيفتهم والغاية منها وعلاقات العمل مع الزملاء والمسؤولين، ويتم استخدام أسئلة شركة جالوب الاستشارية الاثني عشر حول التناغم والاندماج الوظيفي في قياس هذا المؤشر، وقد تم استعراضها بالتفصيل في الباب الثالث من هذا الكتاب.

ويقاس المؤشر على مستوى الحكومة الاتحادية وكذلك على مستوى كل جهة اتحادية، ويتم استخدام المقياس (من 1 إلى 5) كالتالي: (1) أعارض بشدة (2) أعارض (3) محايد (4) أوافق (5) أوافق بشدة. ويتم احتساب نسبة التناغم الوظيفي من خلال احتساب معدل نتائج (5) الموافقين بشدة فقط في أسئلة الاستبيان كافة.

3. **مؤشر الولاء الوظيفي**: يقيس هذا المؤشر نسبة ولاء الموظفين لمكان عملهم، ويمكن للجهة من خلاله تقييم مستوى إخلاص الموظفين لمكان عملهم. ويُقاس المؤشر على مستوى الحكومة الاتحادية وكذلك على مستوى كل جهة اتحادية، ويتم استخدام المقياس (من 1 إلى 5) كالتالي: (1) أعارض بشدة (2) أعارض (3) محايد (4) أوافق (5) أوافق بشدة.

يتم احتساب نسبة الولاء الوظيفي من خلال احتساب معدل النتائج لسؤالين:

الأول: «أشعر بالفخر بأني أعمل لصالح الجهة».

الثاني: بعد سنتين، أرى نفسي مستمراً بالعمل لصالح الجهة التي أعمل فيها حالياً.

وذلك عن طريق جمع نسبة (5) أوافق بشدة ونسبة (4) أوافق.

4. **مؤشر السعادة**: يعرض هذا المؤشر لمحات مباشرة من تقييم الموظفين لحياتهم وتجاربهم اليومية، مما يساعد الجهات الاتحادية في قياس مستويات السعادة ضمن مؤسساتهم. ويقاس المؤشر على مستوى الحكومة الاتحادية، وكذلك على مستوى كل جهة اتحادية. يتم استخدام مقياس تقييم الحياة، (0–10) حيث تمثل (10) أعلى درجة أفضل حياة ممكنة، بينما تمثل (0) أدنى درجة أسوأ حياة ممكنة. ويتم احتساب نسبة السعادة الوظيفية في الجهة الاتحادية من خلال احتساب النتائج لسؤالين:

الأول: على أي درجة من السلم تشعر بأنك تقف حالياً بحسب رأيك الشخصي؟

الثاني: على أي درجة تعتقد أنك ستقف بعد خمس سنوات من الآن؟

ويتم تقسيم المشاركين بحسب التالي:

1 ـ **يزدهر**: من يقيِّم حياته الحالية بارتياح، والمستقبلية بتفاؤل، وذلك باختيار 7+ لحياته الحالية و8+ لحياته المستقبلية.

2 ـ يكافح: من يقيِّم حياته الحالية والمستقبلية بتهاود أو المستقبلية بتشاؤم، وذلك باختيار 5–6 نقاط لحياته الحالية والمستقبلية معاً.

3 ـ **يعاني**: من يقيِّم حياته الحالية والمستقبلية بتشاؤم، وذلك باختيار 4 نقاط وما دون ذلك لحياته الحالية والمستقبلية معاً.

ويتم احتساب نتيجة المؤشر من خلال جمع معدل نتائج إجابات الموظفين الذين قيّموا حياتهم الحالية ب (7+) وحياتهم المستقبلية ب (8+) أي في مرحلة «يزدهر».

✓ وقد تم إفراد جائزة خاصة ضمن المنظومة تحت مسمى جائزة (أسعد بيئة عمل).

برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز والسعادة الوظيفية

تم تأسيس برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز في العام 1997 كأول برنامج للتميز المؤسسي على مستوى القطاع الحكومي في العالم، ليكون القوة المحركة لتطوير القطاع الحكومي في دبي، وتمكينه من تقديم خدمات متميزة لجميع المتعاملين معه والمستفيدين من خدماته. وقد ساهم برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز بإحداث نقلة نوعية حقيقية في الأداء والمفاهيم والممارسات والأساليب الإدارية المطبقة في القطاع الحكومي. ويقوم نموذج برنامج دبي على تسعة معايير رئيسة، يندرج تحت كل منها عدد من المعايير الفرعية. وقد أفاد د. أحمد نصيرات المنسق العام لبرنامج دبي للأداء الحكومي المتميز، والتابع إلى المجلس التنفيذي لحكومة دبي خلال فعاليات معرض أفضل الممارسات في بداية العام 2016، بأن إسعاد الناس يمثل فكراً ورسالةً ومعنىً والتزاماً بتوفير الظروف والمتطلبات التي تسعدهم، وتوفير الراحة وسبل العيش السعيد، وهو فكر قيادي إنساني مستنير يمثل القدوة الحسنة لكل قادة وموظفي الحكومة بأنهم موجودون لخدمة الناس وإسعادهم.

وقد عقد برنامج دبي في العام 2016 منتدىً متخصصاً بعنوان «الناس أولاً.. كيف تسعد الحكومة الناس». حيث أوضح الدكتور نصيرات أنّ الملتقى يهدف إلى نقل المعرفة والخبرات والأساليب التي تتبعها الدوائر الحكومية لإسعاد الناس، والتي تتمثل في إسعاد المتعاملين والموظفين والمجتمع، مشيداً بالقيادة الرائدة والرؤية الثاقبة لصاحب السمو الشيخ

محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي، الذي أكد أنّ إسعاد الناس مهمة لا تحتمل التأجيل.

وقد تضمنت التعديلات الأخيرة في العام 2015 على نموذج دبي لتميز الأداء الحكومي، إدخال عدد من المعايير الفرعية الهادفة إلى إسعاد الناس والموظفين وتعزيز الطاقة الإيجابية، ومثال ذلك:

معيار القيادة:

- المساهمة الشخصية للقادة في تشجيع الموارد البشرية على التعامل بطريقة تساهم في إسعاد الناس.
- الطاقة الإيجابية في التعامل مع التحديات والقدرة على بث هذه الطاقة في بيئة العمل المؤسسية لتحفيز الموارد البشرية للتغلب على التحديات والصعوبات.
- الجهود الشخصية لتوفير ظروف عمل إيجابية وملائمة تلبي احتياجات الموظفين وتساعد في تطورهم المهني وتقدمهم الوظيفي.
- بث الطاقة الإيجابية ومنح الموظفين الفرصة والإمكانات اللازمة لتجربة إبداعاتهم وتطبيقها.

معيار الاستراتيجية:

- معرفة ومراعاة والاستجابة لاحتياجات وتوقعات جميع المعنيين والتفوق عليها لتحقيق إسعاد الناس.
- تتضمن الاستراتيجية أهدافاً استراتيجية رئيسة في إسعاد الناس، وتلبي متطلباتهم واحتياجاتهم وتتفوق على توقعاتهم من خلال عمليات وخدمات الجهة الحكومية.

معيار الموارد البشرية :

- تطبيق مبادرات وأنشطة لتعزيز الطاقة الإيجابية لدى الموارد البشرية، مما يدفعها إلى التعامل بروح إيجابيـة وعطاء متميز.

معيار الالتزام المجتمعي :

- المشاركة الفعالة وإدارة النشاطات التطوعية للموظفين وتبني المبادرات المجتمعية بناء على أسس ومعايير واضحة تلبي احتياجات وتوقعات المجتمع، وتظهر الدائرة كمؤسسة مسؤولة في المجتمع وتساهم في إسعاد الناس.

معيار نتائج الموارد البشرية :

- بالإضافة إلى الكثير من المؤشرات التي تهم الموظفين وبيئة العمل، تمت إضافة المؤشرات التالية :
  - o الطاقة الإيجابية للقادة.
  - o مؤشرات إسعاد الموظفين الدورية.

كما أطلق برنامج دبي لتميز الأداء الحكومي جائزة خاصة لسعادة الموظفين، تقوم على مقياس خاص يحتوي على عدد من المؤشرات التي تم إعدادها لهذه الغاية. ويتم التواصل مع الموظفين بعدة طرق لقياس مدى سعادتهم في بيئة العمل التي يعملون فيها، عن طريق إجراء دراسة لسعادة الموظفين في حكومة دبي، حيث يؤمن البرنامج أنّ الموظف كفرد هو نواة المجتمع، وترتبط سعادة الموظف بسعادة المجتمع ككل، ومن ثَمّ فضمانة سعادة الموظف هي إحدى رؤى صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي.

وتقوم الجهات الحكومية في دبي بتنفيذ العديد من المبادرات لجعل

موظفيها سعداء، واستكمالاً لهذه الجهود، لا بد لحكومة دبي أن تتابع عملية قياس مستوى السعادة بين الموظفين، والعمل على معالجة سائر الشكاوى، إن وجدت، وذلك من خلال استبيانات تستطلع من خلالها آراء الموظفين في الجهات الحكومية في دبي، وتقيس مستوى سعادتهم.

اعتمد برنامج دبي عدة معايير رئيسة ومعايير فرعية لتقييم مستوى سعادة الموظفين، وقد تم تطويرها لتلائم بيئة العمل في إمارة دبي، وحسب أفضل الممارسات العالمية، بحيث تشمل جميع الجوانب المختلفة، التي من شأنها التأثير على مستوى سعادة الموظفين.

وتتمثل هذه المعايير في ما يلي:

1 ـ الجهة الحكومية والقيادة:

- تقديم القدوة الحسنة في الأداء والسلوك.
- التواصل بشكل فعال ومنتظم مع الموظفين.
- اعتماد الأساليب والمبادرات التي من شأنها تطوير الأداء.
- القيام بكل ما من شأنه أن يقود إلى النجاح.
- التجاوب مع احتياجات ومتطلبات الموظفين المتغيرة.

2 ـ التطور المهني وتقويم الأداء:

- الإشادة والتقدير للعمل الجيد.
- تقديم الملاحظات على الأداء الوظيفي باستمرار للتطوير.
- توفير التدريب وفرص التطور للموظفين.
- تخصيص موارد كافية لأغراض تدريب وتطوير الموظفين.
- العدل والموضوعية في تقييم الموظفين.

- مساهمة تقييم الأداء السنوي في معرفة توقعات الأداء المطلوب.
- مقابلة المسؤول المباشر على الأقل مرة سنوياً لمناقشة نتائج تقييم الأداء.
- مسؤولية العاملين كافة عن تحقيق مستويات أداء عالية.
- وضوح التصور لمسار التقدم الوظيفي.

3 ـ **بيئة وظروف العمل**:

- تواصل فريق الإدارة بشكل فعال ومنتظم.
- تواصل المسؤول المباشر بشكل فعال ومنتظم مع الموظفين.
- تشجيع فريق الإدارة الموظفين على التواصل والتعامل بصدق وشفافية.
- وضع المسؤول المباشر خططاً لتحديد المهام وتوزيع حجم العمل ومتابعة الإنجاز.
- العمل بروح الفريق الواحد والتعاون كزملاء.
- وضوح السياسات والإجراءات المعتمدة لتساعد على أداء أفضل للعمل.
- توفير الموارد المطلوبة لضمان إنجاز المهام بشكل فعال.
- ملاءمة بيئة العمل لطبيعة العمل الذي يقوم به الموظفون.
- توفير التجهيزات والتسهيلات في المرافق والمباني لذوي الاحتياجات الخاصة.

4 ـ **التمكين والتفويض**:

- تفويض الموظفين بالصلاحيات اللازمة وتخويلهم سلطة اتخاذ القرار.

- تحفيز الموظفين لابتكار أساليب جديدة للقيام بعملهم.
- الإحساس بالإنجاز تجاه تأدية العمل.

5 ـ بيئة عمل مبدعة:

- التحفيز على التفكير الابتكاري والعمل الإبداعي.
- توفير الأنظمة والموارد التي تشجع على الإبداع والمبادرة.
- أخذ المقترحات والأفكار الإبداعية بعين الاعتبار.
- حرص فريق القيادة على تكريم الإبداع والمبدعين.

6 ـ الولاء والمشاركة:

- عدم التفكير في تغيير الجهة الحكومية إلى جهة أخرى.
- الاستمرار في العمل الحالي برغم العروض الأخرى.
- توفير الصلاحية والمرونة لاتخاذ القرار الأفضل للدائرة والمتعامل.
- الشعور بقيمة العمل وملاحظة تأثيره في الجهة الحكومية أو المجتمع.

ومن دراسة المعايير الرئيسة والفرعية، والتي يقوم برنامج دبي بقياسها، نجد أنها غطت سائر المحاور المتعلقة بسعادة الموظفين والمعتمدة عالمياً، مثل منظومة الأسئلة الاثني عشر التي طورتها شركة جالوب الاستشارية لقيام مستوى التناغم والسعادة الوظيفية، والتي تم الإشارة إليها في أكثر من موقع في هذا الكتاب.

«لديك خياران في الحياة .
إما أن تتبع الطاقة الإيجابية وتكون ناجحاً
أو تتبع الطاقة السلبية وتكون فاشلاً .
إذاً التميز خيار يتخذه المتميزون».

صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم
نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي

المسؤولية المجتمعية للمؤسسات وإسعاد الموظفين

المسؤولية المجتمعية هي نهج إداري يقوم على اعتبار المسؤولية المجتمعية والبيئية بمنزلة جزء ملموس وأساسي في استراتيجية المؤسسة، وأهدافها الاقتصادية، حيث إنّ السلوك المسؤول الملتزم ينتج عنه نجاح عملي مستدام.

وتقوم المسؤولية المجتمعية للمؤسسات على ثلاثة أبعاد هي: البعد الاقتصادي، والبيئي، والمجتمعي. ويتضمن البعد الاجتماعي حقوق الموظفين وممارسات التشغيل العادلة، وسعادة الموظفين ورفاهيتهم.

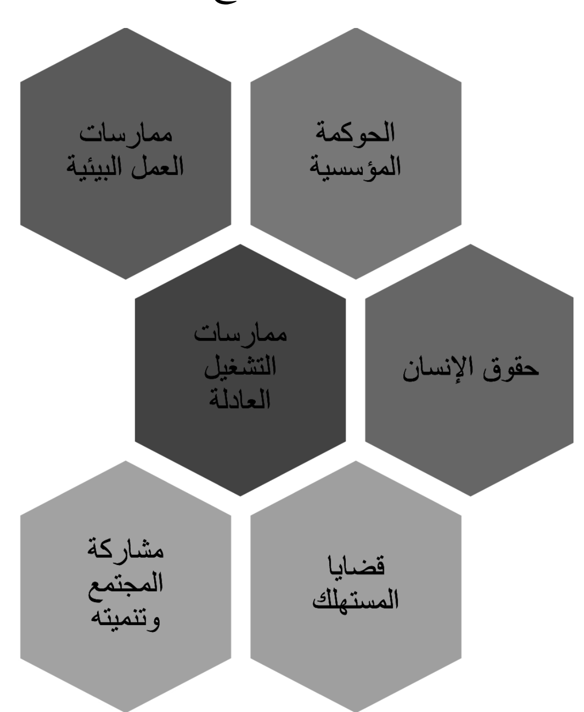
إنّ البنود المتعلقة بحقوق الموظفين تحتل حيزاً كبيراً في المسؤولية المجتمعية كما أظهرت عدة دراسات، ومنها دراسة أجرتها (Corporate Giving Guidelines, 2011)، إذ توصلت إلى أنّ الموظفين في المؤسسات التي تطبق برامج في المسؤولية المجتمعية لديهم ولاء لمؤسساتهم بنسبة تصل إلى 87٪ أكثر من الموظفين في المؤسسات الأخرى، وأنّ 83٪ من الموظفين الجدد يرغبون في العمل لدى تلك المؤسسات. إذ إنَّ العمل في مؤسسات ناجحة ليس الطريقة الوحيدة لتحقيق السعادة، لأن الإنسان في أغلب الأحيان يبحث عن شيء أكثر من الراتب، فهو يبحث عن قيمة لنفسه يشعر من خلالها أنّ له دوراً يقدمه في المجتمع، فمعظم الناس يتوقون لأن يكونوا جزءاً من قصة عظيمة في حياتهم، أو جزءاً من حلم بشري كبير، أو جزءاً من تحقيق سعادة إنسانية، لكي يحققوا سعادتهم.

كما تبدو هذه النتائج منطقية نظراً إلى التكامل والترابط الواضح ما بين تطبيق المؤسسة للمسؤولية المجتمعية والتزامها بحقوق الموظفين وصحتهم ورفاهيتهم. كما أنَّ المؤسسات المسؤولة مجتمعياً تتمتع بنظام حوكمة يضمن الشفافية وتفعيل الرقابة، مما يضمن محاربة الفساد

والمحافظة على حقوق الموظفين، ويعود بالنفع على المؤسسة من خلال محافظتها على موظفيها الأكفاء وتحقيقها لأهدافها الاستراتيجية، وتطبيق المسؤولية المجتمعية ضمن منظومة متكاملة من الإدارة الحصيفة للموارد البشرية والتطبيق الفعال لبرامج المسؤولية المجتمعية.

يلعب القائمون على إدارة الموارد البشرية دوراً مهماً في مساعدة مؤسساتهم لتحقيق أهدافها في مجال المسؤولية المجتمعية من خلال تركيزهم على الجانب المتعلق بالموظفين وإرضائهم وإسعادهم.

وقد أثبتت الدراسات أنّ الموظفين يفضلون العمل في المؤسسات التي تلتزم بقيمها، وتعمل على تفعيل مسؤوليتها المجتمعية من خلال سياسات الموارد البشرية مثل سياسات التوظيف، وتقييم الأداء والمحافظة على الموظفين، والتي تشكل خارطة للمؤسسة يستطيع القائمون على الموارد البشرية من خلالها المشاركة في تحقيق الاستدامة وتحسين الظروف البيئية والاجتماعية محلياً وعالمياً.



ولتأكيد عمق الارتباط ما بين نجاح المؤسسة في تطبيق المسؤولية المجتمعية وإسعاد الموظفين، يجب الإشارة إلى المحاور

السبعة الأساسية في معايير الآيزو 26000، والمتعلقة بالمسؤولية المجتمعية للمؤسسات.

ومن جانب آخر، تعمل المؤسسة المسؤولة مجتمعياً على تحفيز موظفيها وتشجيعهم على خدمة البيئة والمجتمع من خلال تطبيق الممارسات الخضراء في المؤسسة، وتشجيع الموظفين على المشاركة في المبادرات المجتمعية.

تستطيع المؤسسة تشجيع موظفيها على التطوع وخدمة البيئة والمجتمع من خلال:

- السماح لهم بالمغادرة المدفوعة لغايات التطوع وخدمة المجتمع.
- التوعية بأهمية المشاركة في المبادرات المجتمعية.
- تنظيم ورعاية مناسبات اجتماعية وبيئية.
- تخصيص جوائز للموظفين الذين يحافظون على البيئة.
- توجيه الشكر للموظفين المتطوعين.
- تخصيص نسبة من أهداف الموظف السنوية ـ والذي يتم تقييمه على أساسها ـ للمسؤولية المجتمعية.

صندوق رقم (11)

المسؤولية المجتمعية ..
اتجاه جديد لتناغم وارتباط الموظفين بالمؤسسة

تضم بيئة العمل داخل المؤسسات اليوم أربعة أجيال من الموظفين الذين يحاولون أن يتعايشوا مع بعضهم بعضاً تعايشاً سلمياً. وللجيل الأحدث (جيل الألفية) وجهة نظر جديدة، فضلاً عن مجموعة قوية من القيم التي تؤثر فيما يعتقدونه بشأن طريقة عمل المؤسسات. فبينما يدخل أبناء

هذا الجيل سوق العمل لأول مرة، تجدهم لا يتحدثون عن الرواتب والمزايا التي يحصلون عليها بقدر ما ينتظرون من مؤسساتهم أن تُظهِر العطاء للمجتمع، وتقلل من انبعاثاتها الكربونية المُلوِّثة، وتشارك في تحمل المسؤولية المجتمعية. وبما أنّ هذا الجيل يريد ترسيخ خطواته وإثبات نفسه، تستطيع المؤسسات أن تحقق له الاندماج في العمل بضم المسؤولية المجتمعية إلى مهامها وقيمها الخاصة. تشتمل المسؤولية المجتمعية للمؤسسات على مراقبة أعمال المؤسسة، وأثرها في البيئة والأفراد والمجتمع ككل. فيمكن مثلاً تشجيع الموظفين على إعادة تدوير المخلفات عن طريق وضع سلة قمامة مخصصة لذلك في المكاتب، أو تخصيص يوم تطوعي للفريق بأكمله يعمل فيه الجميع لتحقيق هدف مشترك. ويعد تشجيع الموظفين على الاهتمام بمبادرات المسؤولية المجتمعية وتكريس الوقت والجهد في سبيلها، من أبرز طرق تحقيق التناغم والارتباط في العمل؛ لأنها تجعل الموظفين أكثر ارتباطاً بالمؤسسة التي يعملون فيها، ويقدرون رسالتها ودورها الإيجابي.

نشرة خلاصات، الثقافة المؤسسية الجاذبة

السعادة الوظيفية والثقافة المؤسسية

الثقافة المؤسسية تمثل شخصية المؤسسة، وهي مجموعة مشتركة من المعتقدات، والتوقعات، والقيم، والمعايير التي تؤثر على كيفية قيام الأفراد، بالتواصل والتعاون، في مؤسسة ما، لتحقيق الأهداف المنشودة. كما أنها السلوك الذي ينتج عندما تتوصل مجموعة من الموظفين إلى مجموعة من القواعد غير المكتوبة، وغير المحكية لغايات تنظيم العمل.

ثم إنّ المؤسسات نظام مفتوح وكائنات حية، فهي تنمو وتكبر وتعمل، وتتعلم، وتتعب وتمرض، وتتألم وتشيخ، وتستجيب لبيئتها

الخارجية، ولهذا تحتاج رعاية ودعماً ولياقة فكرية وإدارية، مثلما يحتاج الإنسان إلى اللياقة البدنية، والنفسية. ولهذا السبب نعمل على تطويرها ونواصل تغييرها، ونعطيها المقويات والمسكنات والمنشطات.

والثقافة مثل الشخصية الإنسانية، فشخصية الإنسان مكونة من القيم، والاعتقادات، والافتراضات، والاهتمامات، والخبرات، والتنشئة، والعادات التي تخلق السلوك الشخصي. وكذلك الثقافة المؤسسية مكونة من القيم، والاعتقادات، والافتراضات، والمواقف، وطرائق التفكير والسلوك التي يجتمع عليها الموظفون. وتتأثر ثقافة المؤسسة بشكل خاص وكبير بمؤسسيها ومديريها التنفيذيين، وبقية كادر الإدارة العليا، تبعاً لدورهم المهم في اتخاذ القرارات، والتوجه الاستراتيجي.

وبناءً عليه، فإن السعادة الوظيفية جزء لا يتجزأ من ثقافة أية مؤسسة، ومن قيمها، وأهدافها، ولغتها، وممارسات مديريها وموظفيها والسياسات الناظمة. ويمكن للعين الخبيرة بعد قضاء وقت قصير في المؤسسة، أن تميز مدى اتصاف الثقافة المؤسسية بالسعادة الوظيفية في تلك المؤسسة، سواء من وجوه الموظفين أو طبيعة المكاتب أو ترتيبها أو ألوانها، أو اللوحات والإعلانات المعلقة على الجدار.

■ ■

هؤلاء الذين يظنون أنهم يستطيعون... هم يستطيعون، وهؤلاء الذين يظنون أنهم لا يستطيعون... هم لا يستطيعون، الأمر دائماً عائد لك.

«هنري فورد»

■ ■

التخطيط الاستراتيجي لإسعاد الموظفين

حتى تتحقق السعادة الوظيفية، فلا بد أن تتسم بالطابع الاستراتيجي، وأن يتم إدراجها ضمن الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وتخصيص موازنة مستقلة لإسعاد الموظفين.

إطار مراحل تنفيذ استراتيجية إسعاد الموظفين

المرحلة متى	تحديد المهام ماذا	نقاط التحقق من العمل كيف
أولاً: مرحلة التخطيط	تقييم الوضع الحالي للمؤسسة فيما يخص برامجها المتعلقة بإسعاد الموظفين	1. تأسيس فريق عمل من إدارة الموارد البشرية، مع الاستعانة بموظفين من إدارات أخرى. 2. استعراض وتحليل وضع المؤسسة وأنشطتها المتعلقة بإسعاد الموظفين ونسبة رضا الموظفين ومدى تناغمهم وسعادتهم.
	وضع استراتيجية لإسعاد الموظفين في المؤسسة	1. الحصول على دعم الإدارة العليا. 2. دراسة ما تفعله المؤسسات الأخرى فيما يخص إسعاد الموظفين. 3. إعداد مصفوفة بالإجراءات المقترحة. 4. اتخاذ القرار بخصوص النهج المنوي اتباعه.
ثانياً: مرحلة التنفيذ	تطوير وإعداد التزامات إسعاد الموظفين التي يجب المضي فيها	1. إعداد نسخة أولية للأهداف الموضوعة لإسعاد الموظفين في المؤسسة. 2. تحديد الأطر الزمنية للتنفيذ. 3. اعتماد الخطة والحصول على الموافقة النهائية. 4. تخصيص الموارد المالية اللازمة للتنفيذ.
	تنفيذ الالتزامات	1. إعداد وتنفيذ خطة عمل لإسعاد الموظفين. 2. تحديد أهداف قابلة للقياس، وتحديد مقاييس الأداء. 3. وضع خطة لتفعيل الاتصالات الداخلية. 4. البدء بالتنفيذ وفقاً للخطة الموضوعة.

ثالثاً: مرحلة التحقق	التحقق من التقدم الحاصل، وتقديم تقرير خاص بذلك.	1. قياس الأداء والتحقق منه. 2. إعداد وتقديم تقرير الإنجاز.
رابعاً: مرحلة التحسين	التقييم والتحسين ينشآن من العمل	1. تقييم الأداء ومستوى الإنجاز ضمن الإطار الزمني المحدد للخطة. 2. تحديد الفرص المتاحة للتحسين وتعديل الخطة اللاحقة في ضوء ذلك.

صندوق رقم (12)

بائعو الزهور الأكثر سعادة في بريطانيا

دراسة جديدة أظهرت أنّ بائعي الزهور هم الأكثر سعادة بين نظرائهم العاملين في بريطانيا، في حين كان المصرفيون أتعسهم. ووجدت الدراسة التي نشرتها صحيفة «ديلي إكسبريس» أنّ الرضا الوظيفي يرتبط بحقيقة تمتع العاملين بمزيد من المرونة والتحكم بحياتهم الروتينية اليومية، ويتماشى مع الاعتقاد الدارج بأن المال لا يشتري السعادة على المدى الطويل. وقالت إنّ 9 من كل 10 من بائعي الزهور والعاملين في الحدائق سعيدون في عملهم. وأضافت الدراسة أنّ 44٪ فقط من العاملين في مهنة التمويل والمصارف، و48٪ من موظفي الكمبيوتر، هم سعداء في عملهم، رغم أنهم يتقاضون أجوراً أكبر من غيرهم.

الباب السادس

أفضل الممارسات العالمية في تحقيق السعادة الوظيفية

Best practices in employee happiness

كشفت دراسة «باي سكيل» الصادرة عام 2016، أنّ مكان العمل الأكثر سعادة على الأرض هو شركة الفيسبوك Facebook، إذ أظهر 96٪ من موظفي المؤسسة مستوى عالياً من الرضا عن العمل، وبهذا تفوقت «الفيسبوك» على منافسيها التقنيين مثل غوغل، وآبل، وأمازون في تحقيق رضا الموظفين وسعادتهم، كما أظهرت المؤسسة أيضاً أنّ مستويات التوتر لديها هي الأدنى.

كيف تدعم الشركات الأكثر سعادة وعلى رأسها الفيسبوك المعنويات والأرباح؟

أولاً: عدم وضع السياسات المصممة لزيادة الأرباح

عدم وضع السياسات المصممة لزيادة الأرباح، والتي تقوم على قوانين صارمة، إذ إنها تؤدي إلى عكس التوقعات، وتؤثر سلباً على سعادة

الموظف، مما ينقص من الإنتاجية ويحد من قدرة العمل على النمو. وتالياً تقوم هذه المؤسسات بتنفيذ السياسات التي تنشر السعادة، والتي تحسّن من بيئة مكان العمل، وتزيد من الأرباح.

ثانياً: الاستقلالية في العمل والقدرة على ممارسة التقدير الذاتي

وفقاً لموقع بيزنيس إنسايدر عن أول 50 شركة في لائحة العمل هذا العام، فإن أحد الأسباب المؤدية إلى تصدر الفيسبوك قائمة أكثر المؤسسات إسعاداً لموظفيها يعود إلى منح موظفيها استقلالية وحرية أكثر، ويتضمن ذلك:

1. تكليفهم بمهام وأدوار تلائم نقاط قوتهم، إذ تركز ثقافة الفيسبوك على وضع الموظفين في أدوار قائمة على اهتماماتهم ونقاط قوتهم بعكس الخلفية التقليدية، مما يخلق إحساساً بالرضا ونشر السعادة.
2. المساواة في العمل.
3. تشجيع الموظفين على مساءلة وانتقاد مديريهم.
4. استقلالية الموظفين ومنحهم الحرية في كيفية تنفيذهم لعملهم، مع عدم منح السلطة المطلقة لهم.

ثالثاً: التعويضات الجيدة

سبب آخر وراء كون موظفي الفيسبوك هم الأكثر سعادة وهو أنّ أجورهم أعلى، إذ يبلغ متوسط أجر موظف الفيسبوك بعد خمس سنوات 135000 دولار في السنة. فالمال يساعد في الرفاهية العامة حيث إنَّ الأشخاص ذوي الدخل الأعلى أقل تعاسة غالباً.

رابعاً : تنوع الوظائف والنمو

فعالية التقدير لثقافة الشركة واستمرارها في قياس ذلك، تمكنها من البحث عن عقبات السعادة، فتعمل على تشجيع الموظفين على النمو الوظيفي، والاضطلاع بتغييرات في الدور الوظيفي، ومن الممكن تغيير الوظيفة بشكل كامل والانتقال إلى وظيفة يجيدها الموظف ويستمتع في أدائها. يقول الإمام علي رضي الله عنه «قيمة كل أمرئ ما يُحسن ويجيد». فلذلك تعمل هذه المؤسسات على توفير بيئة شاملة ومحفزة تسمح لهم بالقيام بعمل أفضل.

ويشير «غريتشن شبرايتزر» أستاذ الإدارة في جامعة (ستيفن م. روس لإدارة الأعمال)، إلى أنّ الموظفين يرغبون بنفوذ أكبر ووظائف ممتعة أكثر. وقد نجح موظفان في فيسبوك هما بادي أندرووود ومايك ويلش في الانتقال إلى أدوار مختلفة تماماً. فقد انتقل السيد أندرووود من محامٍ إلى مدير إنتاج، بينما انتقل السيد ويلش من محاسبٍ في إدارة الخطر إلى مهندس يدير الموظفين.

خامساً : الفوائد والمنافع

تقدم فيسبوك وغوغل لموظفيهما منافع رائعة تتضمن الطعام المجاني، والحلاقة المجانية، وصالة الألعاب، وبيئة مكتبية محفزة، بالإضافة إلى التأمين الصحي المجاني والإجازات المدفوعة للوالدين. إنّ المنافع التي يتمتع بها الموظفون تعمل على إزالة التوتر اليومي لديهم، بحيث يمكن أن يركزوا على القيام بوظائفهم. يقول جيرالد ليدفورد، وهو عالم أبحاث كبير في مركز المؤسسات الفعالة، في جامعة جنوبي كاليفورنيا: إنّ السبب الحقيقي وراء قيام المؤسسات بتقديم تلك المنافع هو أن لا تترك مجالاً للأشخاص بترك مكاتبهم أبداً لغير الضرورة. وهكذا،

فإن الموظفين الذين يحبون وظيفتهم ولا يريدون التعامل بشكل شخصي مع بعض الأمور مثل الطعام والغسيل والعناية بالأطفال وما شابه، سوف يجعلهم هذا النوع من المنافع أكثر سعادة.

سادساً :عمل ذو معنى

تعمل المؤسسات على إسعاد موظفيها من خلال منحهم عملاً ذا معنى. تقول جنيفر آكر، وهي خريجة جامعة ستانفورد لإدارة الأعمال: إذا كان للمرء تأثير ذو معنى على العالم من حوله، فإن ذلك ينبئ بالسعادة بشكل أفضل مقارنة مع عوامل أخرى. ويقول ستيفن كوارت، مدير أنظمة العرض المرئي في وكالة ناسا: إنّ المشاريع التي يعمل عليها ممتعة ومهمة لنجاح أي تجربة أو مهمة. ويقدّر حقيقة أنه قام بتحقيق إنجازات لم يكن ليتخيلها أبداً لو لم يعمل لدى ناسا. كما توافق شيلي بريفوست، وهي مدير السعادة في مجموعة لامب بوست، على أنّ مكان العمل الأكثر سعادة هو الذي يحترم الإنسانية وحيث يشعر الأشخاص بأن لديهم هدفاً، وأنهم مترابطون ومحترمون.

سابعاً: الاعتراف الاجتماعي

قد يكون خلق بيئة يتم فيها تشجيع الاعتراف الاجتماعي طريقة غير مكلفة لرفع المعنويات. ويذكر غريتشن روبن، كاتب مشروع السعادة، بأنه يتم الحصول على مكان عمل سعيد عندما يكون هناك سياسات تضمن الشكر المنتظم للعمل المنجز بشكل جيد. كما تقول دانا ستوكس، وهي رئيس الموارد البشرية في شركة فيليبس في أميركا الشمالية : إنهم اعتبروا فكرة الاعتراف أمراً شخصياً، لذلك وضعوا برامج للشكر بين الزملاء في العمل.

ثامناً: ثقافة المؤسسة السليمة

يمكن أن تحافظ ثقافة المؤسسة السليمة على إبقاء الموظف في مكانه لوقت أطول، وتقلل من إنفاق المؤسسة على استبدال المواهب. لذا من المهم الحفاظ على ثقافة سليمة جيدة ملائمة لرؤية شركتك وأهدافها. ومن الممكن تشكيل لجان متخصصة مسؤولة عن ضمان استمرار التزام الموظفين واستمتاعهم. وتقول كريس بايرز، المدير التنفيذي لشركة فورم ستاك: إنه من المهم أيضاً التأكد من أنّ الموظفين يعملون جميعهم باتجاه رؤية مشتركة، لذلك فإن تعزيز المحادثات بين الإدارات أمر مهم.

تاسعاً: إشاعة الإحساس بالأمان الوظيفي

إحساس الموظفين بالأمان الوظيفي وأنهم غير معرضين للتسريح يخّفف الضغط، ويزيد الانتماء، ويساهم في تحقيق السعادة الوظيفية.

المبادئ الأربعة لشركة آي دي يو لإسعاد موظفيها

أسس ديفيد كيلي شركته بهدف بسيط، ألا وهو خلق بيئة عمل مكوّنة من أفضل أصدقائه. والتزم بذلك حقاً بادئ الأمر، حيث أحضر أحد أقرب رفاقه لمعاونته في إطلاق شركته التي أصبحت لاحقاً «آي دي يو» في واحة السيليكون (Silicon Valley).

وقد أصبحت الشركة في غضون 30 عاماً شركة تصميم عالمية يعمل لديها ما يزيد على 650 موظفاً. غير أنّ الذهنية التي بدأ بها ديفيد ما زالت تُلهم الطريقة التي تعمل بها الشركة؛ فالمبادئ الأربعة التي تقوم عليها ثقافة الشركة هي في الواقع مستوحاة بشكل مباشر من البيان التأسيسي الذي أعدّه، وهي عوامل أساسية للحفاظ على انخراط الموظفين الفعّال في عملهم.

- ✓ **الإذن باللعب**: عندما يلعب الناس مع بعضهم بعضاً، فإن عرى الصداقة بينهم تتوثق ويصبحون أكثر جرأة على ركوب المخاطر، وتخيّل إمكانات جديدة في ما بينهم. فالموظفون بحاجة إلى أن يدركوا أنّ التجريب ليس مسموحاً به فحسب؛ بل هو مُرحّب به بشدة. وقد تم إحراز ذلك في «آي دي يو» من خلال عمل «مساحات الصُناع» التي توفر للناس البيئة الملائمة والمواد والأدوات اللازمة لبعث الحياة في أفكارهم. ولا تخطىء العين في كل غرفة اجتماعات «عُدة العصف الذهني» التي تتضمن وريقات لاصقة، وأقلام «شاربي» تعطي كل المشاركين انطباعاً جاداً بأنّ لديهم الحرية للتعبير عن أفكارهم بأكثر من طريقة. كما يتشارك الموظفون في صنع بيئة العمل الخاصة بهم، وتحاول الشركة باستمرار ابتكار طرق جديدة لتحويل العادي المُمل من المهام إلى جذاب ممتع. ويتجلى أحد الطقوس في إدراج صور متحركة في التعميمات الإلكترونية للموظفين لتكوين قصص تُروى، وتشجيع الحوار.

- ✓ **غاية مشتركة، ومعدلة بحسب المكان**: إعادة صياغة رسالة «آي دي يو» بحيث تكون متوافقة مع الاستديوهات والأسواق التي يعملون فيها. ففي لندن، مثلاً «تمكين المؤسسات من تقديم خدماتها وتجاوز وعودها لعملائها»، في حين أنه في مكتب أكبر، مثل مكتب سان فرانسيسكو،فإن كل تخصص تجاري قد يصوغ عبارة الغاية الخاصة به، كما هو الحال في استديو الأغذية والعصائر حيث يعبرون عن أنفسهم من خلال «إيجاد الحلول لمشكلة الغذاء في العالم عبر الوصل بين عالم الطهو وعالم العِلم». فهذا يساعد الموظفين على تحديد العمل الذي يوافق مهاراتهم، والموقع الوظيفي الذي يكونون فيه أكثر اندماجاً ونجاحاً في المؤسسة.

✓ **عقد اجتماعي**: يتناول كتاب (آي دي يو الصغير) القيم السبع المشتركة التي تجمع سائر العاملين: كن متفائلاً، تعاوَن، تعلّمْ من الفشل، احتضن الغموض، تكلّم أقل واعمل أكثر، تملّك عملك، وأخيراً، ساعد الآخرين على النجاح. فهذه القيم في واقع الأمر هي التي يستلهم منها العاملون عقدهم الاجتماعي، وحيث تدير الفِرق أعمالها دون الحاجة إلى الإشراف والإدارة، كما تجعل الموظفين يذوقون طعم النجاح.

✓ **الإبداع من الأسفل إلى الأعلى**: إنَّ التوجيهات الصادرة من أعلى الهرم لا تعطي ثماراً يانعة في «آي دي يو». إذ إنّ أفضل الأفكار والإمكانات الجديدة عادةً ما تنبع من أسفل سلم الهرم الوظيفي وتترقى صعوداً عبر جهود والتزام شخص ما. على سبيل المثال، «فإن أحد أعمالنا التجارية الأسرع نمواً يُركز على التعليم، حيث قامت الموجهة الإدارية «ساندي سبيتشر» التي تقود هذا العمل بتأليف فريق من 23 شخصاً يعملون على مشاريع تمتد عبر العالم انطلاقاً من إيمانها العميق بأن ميدان التعليم الذي تشغله لا بد أن يكون له نصيب من إسهامات «آي دي يو». فعندما يرغب القادة بإطلاق مشروع ما، نقوم دوماً بشرح مبرراته ونعطي معالم واضحة حول النتائج المطلوبة كي نساعد فريق العمل على الاصطفاف معاً لتحقيق هدف مشترك. فأحسن الاستراتيجيات هي تلك التي يتبناها الناس بأنفسهم».

استراتيجيات منخفضة التكاليف لإسعاد وتقدير الموظفين

تستطيع المؤسسات إسعاد موظفيها من خلال تطبيق عدد من الأساليب منخفضة التكاليف، كما ذكر الدكتور بوب نيلسون في كتابه

(1501) طريقة لتكافئ موظفيك، من خلال اطلاعه على ممارسات عدد من الشركات الناجحة في الولايات المتحدة الأميركية:

- الشكر الشخصي.
- رسائل الشكر.
- الثناء من خلال البريد الإلكتروني.
- الثناء على الملأ.
- الميداليات.
- ساحة لإيقاف سيارات الموظفين.
- قضاء وقت مع المدير أو القيادات العليا.
- غسيل سيارات الموظفين.
- قراءة رسائل إيجابية من العملاء في اجتماعات الموظفين.
- الإشارة في تقارير الأخبار الخاصة بالمؤسسة.
- الإعلان في صحيفة المجتمع.
- تسمية أيام على شرف موظف.
- حائط المتميزين ـ صور أصحاب الإنجازات.
- شهادات تقدير.
- بالونات ولافتات مطبوعة على الحاسب الآلي.
- غذاء مغلف للموظفين.
- تصميم الجوائز.
- الظهور في إعلانات المؤسسة.
- تقديم الحلويات أو الشوكولاتة.

أمثلة من تجارب ناجحة في إسعاد الموظفين لبعض الجهات في دولة الإمارات العربية المتحدة

مركز دبي للإحصاء

أثناء مؤتمر أفضل الممارسات، والذي عقد في إمارة دبي وبتنظيم من برنامج دبي لتميز الأداء الحكومي، وفي جلسة «اسأل القائد»، قمنا بتوجيه مجموعة من الأسئلة إلى سعادة الأستاذ عارف عبيد المهيري المدير التنفيذي لمركز دبي للإحصاء عن سر سعادة الموظفين في مركز دبي للإحصاء، حيث أفادنا أنّ المركز يقوم على فلسفة ترسيخ وتحقيق مفهوم السعادة لمختلف الفئات المعنية التي تؤثر وتتأثر بأداء المركز، إذ أصبحت منظومة متكاملة وجزءاً لا يتجزأ من الثقافة والعمل المؤسسي، فقد بادر المركز منذ بداية العام 2014 بغرس مفاهيم وتطبيقات السعادة الوظيفية، حيث تبنى مجموعة من الشعارات التحفيزية «طاقتنا إيجابية» و«أَسْعِد أسرةَ العمل».

وقد فاز مركز دبي للإحصاء لخمس مرات متتالية بالمركز الأول في جائزة برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز، محققاً خلالها أفضل النتائج الحكومية في سعادة الموظفين، وتم إدماج مفهوم السعادة بالخطة الاستراتيجية للمركز حيث أصبحت رؤيته (إحصاء داعم لصناعة السعادة والتنمية المستدامة). وأيضاً في رسالة المركز تم التركيز على الموظفين وأسرهم من حيث (تقديم خدمات إحصائية ذكية ومبتكرة تتمتع بأعلى مستويات الدقة والموثوقية والشفافية، تسهم بدور رئيس في دعم التنمية المستدامة في إمارة دبي، وتحقيق السعادة للمجتمع والأجيال المقبلة بأفضل التقنيات والممارسات والمعايير العالمية، وذلك بالاعتماد على أسرة عمل سعيدة ومبدعة). ومن أهداف المركز تحقيق سعادة المجتمع والأجيال المقبلة

من خلال المخرجات الإحصائية الداعمة للتخطيط وصنع القرار، وتقديم أرقى الخدمات لجميع الفئات المعنية بما يتجاوز توقعاتها ويحقق سعادتها، وتعزيز دور المركز كمؤسسة مسؤولة مجتمعياً.

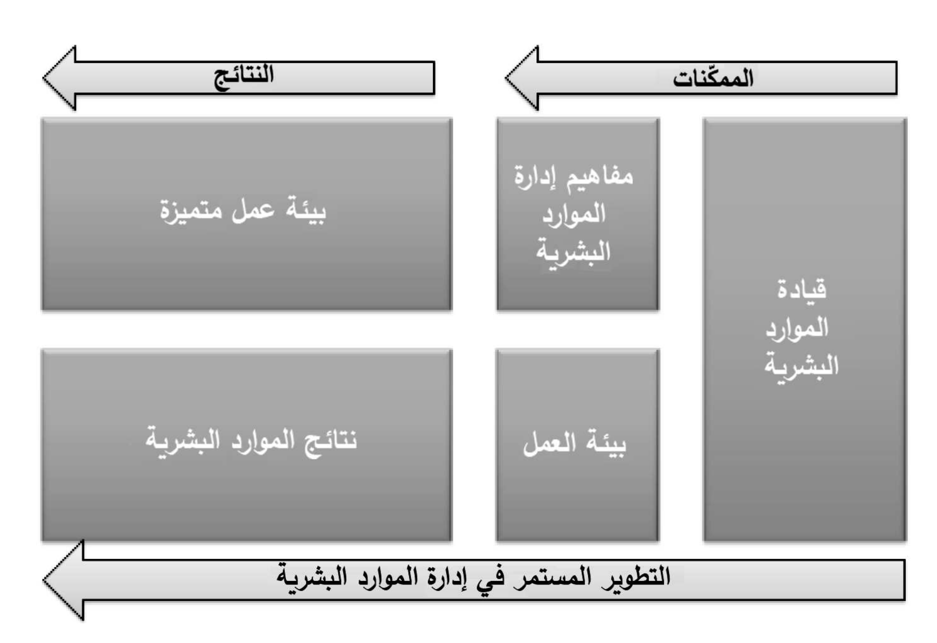
ويقول الأستاذ طارق الجناحي نائب المدير التنفيذي لمركز دبي للإحصاء في إحدى مقابلاته الصحفية، إنّ ما يعكس تطور أداء المركز المستمر هو النمط الإيجابي للنتائج والمؤشرات التي يحققها، وفي كل دورة من دورات البرنـامج يحقق المركز تطـوراً ملحوظاً عن دورتـه السابقة، فعلى سبيل المثال لا الحصر، في فئة سعادة الموظفين حقق المركز تطوراً ملحوظاً وتحسناً متميزاً في الأداء ومستويات السعادة عاماً بعد عام، وفي أولى مشاركاته في هذه الفئة، حقق المركز الثاني على مستوى حكومة دبي بنسبة 81,3٪ عام 2011، ليعقد العزم على «الرقم واحد» في الدورة التالية.

وأضاف: وفقنا الله إلى الفوز بالمركز الأول وحققنا نسبة رضا بلغت 84,6٪، وتمسكنا من حينه بالمركز الأول إلى اليوم، حيث ارتفعت النسبة إلى 86,4٪ في العام 2013، وفي العام 2014 تجاوزنا حاجز التسعين بالمئة، حيث حقق المركز نسبة الرضا الوظيفي ببلوغها 93,2٪، وفي العام 2015 تحول برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز من مستوى الرضا إلى مستوى السعادة تنفيذاً لتوجيهات صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي، رعاه الله، واستمرت النتائج الإيجابية، حيث حققنا نسبة 93,6٪ ليلقب فريق المركز نفسه بأسعد أسرة عمل، وها نحن نقفز إلى نسبة سعادة قياسية هذا العام، والتي بلغت 97,1٪ وتعد نقطة ناصعة ليس لمركز دبي للإحصاء وحسب، إنما لحكومة دبي، حيث إننا إحدى أذرع هذه المنظومة الحكومية المرموقة، وسنبذل

أقصى الجهود وسنستثمر في الإبداع والابتكار لتعزيز أدائنا في السعادة الوظيفية وفي مختلف مجالات العمل والتميز والإبداع المؤسسي.

نموذج سعادة الموظفين في مركز دبي للإحصاء

قام مركز دبي للإحصاء بتطوير نموذج لإدارة الموارد البشرية، يحاكي نموذج التميز المؤسسي لبرنامج دبي لتميز الأداء الحكوميDGEP والمنظمة الأوروبية للجودة EFQM.



نموذج سعادة الموظفين

الممكنات

1. **قيادة الموارد البشرية:**

1.1. المشاركة الشخصية للقيادة في عمليات التخطيط المؤسسي بجانب الموظفين.

1.2. المشاركة الشخصية للقادة في وضع وتطوير أنظمة العمل وإدارة التغيير.

1.3. تواجد القيادة بشكل مستمر في جميع أماكن العمل.

1.4. إدارة الموارد البشرية بأسلوب فرق العمل.

1.5. تبني القادة مفاهيم الذكاء الاجتماعي في تعاملهم مع الموظفين.

1.6. تقديم القادة للقدوة الحسنة في الانتماء والولاء الوظيفي.

1.7. توافر قنوات التواصل بشكل مستمر بين القادة والموظفين بجميع فئاتهم.

1.8. تبني القادة للمبادرات المتعلقة بتنمية وتطوير الموارد البشرية.

1.9. التفويض والتمكين الوظيفي.

1.10. قيام القادة بإلقاء المحاضرات وتنفيذ البرامج التدريبية للموظفين.

1.11. تبني القيادة لنظام متكامل للتحفيز الوظيفي ودعم الإبداع.

1.12. الاهتمام الشخصي للقادة في الجوانب الاجتماعية الخاصة بالموظفين.

1.13. المشاركة الشخصية للقادة في النشاط المجتمعي إلى جانب الموظفين.

1.14. تطبيق آليات تتيح للموظفين الإدلاء بتغذيتهم الراجعة بشأن رؤسائهم.

2. مفاهيم إدارة الموارد البشرية :

2 . 1 . تخطيط الموارد البشرية :

2 . 1 . 1 . وضع خطة لاستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية مبنية على الاحتياجات الفعلية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية وتحقيق أهدافها .

2 . 1 . 2 . وضع خطة للتوطين وضوابط وشروط استقطاب غير المواطنين .

2 . 1 . 3 . وضع نظام متكامل للمسار الوظيفي يشمل جميع الوظائف ويلم به جميع الموظفين .

2 . 1 . 4 . وجود نظام لتوصيف جميع الوظائف الإدارية والفنية والخدمية .

2 . 2 . إدارة الموارد البشرية :

2 . 2 . 1 . إدارة الموارد البشرية بسياسة خدمة المتعاملين .

2 . 2 . 2 . تصميم عمليات إدارة وفقاً لأفضل الممارسات وربطها بمؤشرات أداء يتم قياسها دورياً .

2 . 2 . 3 . إنشاء أنظمة متقدمة لتنفيذ العمليات المتعلقة بالموارد البشرية .

2 . 2 . 4 . تطبيق نظام لإدارة أداء الموظفين يضمن تحديد أهدافهم في بداية دورة الأداء وقياس نتائج أداء الموظف وتقييمه بناء على أدائه وإنجازاته .

2 . 2 . 5 . ضمان المحافظة التامة على سرية المعلومات الشخصية للموظفين .

2.2.6. وضع وتطبيق نظام لأخذ التغذية الراجعة دورياً من المتعاملين.

2.3. تدريب الموارد البشرية:

2.3.1. وضع خطة تدريبية وتحديثها بشكل مستمر تكون مبنية على تحليل الاحتياجات التدريبية.

2.3.2. تطبيق البرامج والمبادرات الهادفة إلى بناء جيل جديد من القيادات.

2.3.3. تطبيق مفاهيم إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية.

2.3.4. الموازنة بين الاحتياجات التدريبية التخصصية والعامة.

2.3.5. الموازنة بين الاحتياجات التدريبية النظرية والتطبيقية.

2.3.6. دعم الموظفين للارتقاء بتحصيلهم الأكاديمي.

3. بيئة العمل:

3.1.1. وضع سياسة تضمن تميز العلاقة بين الموظفين (أفقياً ورأسياً).

3.1.2. توفير مقومات بيئة العمل المريحة لأداء الموظف لمهامه وتوفير الموارد اللازمة لذلك.

3.1.3. الاهتمام بالجانب الاجتماعي وتبادل المشاركة الشخصية للموظفين في مناسباتهم.

3.1.4. إنشاء صندوق للتكافل الاجتماعي للموظفين.

3.1.5. تنظيم أنشطة دورية لكسر روتين وضوابط العمل الرسمي.

3.1.6. رفع مستوى وعي الموظفين فيما يتعلق بالمسؤولية المجتمعية.

3.1.7. ضمان توافر قيمنا الدينية وموروث هويتنا الوطنية في بيئة العمل.

4. بيئة عمل متميزة:

4.1. مؤشرات أداء بيئة العمل:

4.1.1. المساحة المتاحة لكل موظف.

4.1.2. المشاركات المؤسسية في المناسبات الاجتماعية للموظفين.

4.1.3. الموظفون المشاركون في المناسبات الاجتماعية لزملائهم.

4.1.4. الأنشطة التي شارك فيها الموظفون لخدمة المجتمع.

4.1.5. القادة المشاركون في المناسبات الاجتماعية للموظفين.

4.1.6. القادة المشاركون في الأنشطة المجتمعية.

4.1.7. الموظفون الملتزمون بالزي الوطني الكامل.

4.1.8. عدد حوادث العمل.

4.1.9. مستويات الغياب.

4.1.10. معدل دوران العمل.

4.2. مقاييس أداء بيئة العمل:

4.2.1. المرافق والخدمات.

4.2.2. الأمن والسلامة.

4.2.3. العلاقات مع الرؤساء.

4.2.4. الأمان الوظيفي.

4.2.5. علاقات الزمالة.

4.2.6. الدور المجتمعي.

4.2.7. أداء صندوق التكافل الاجتماعي.

4.2.8. النشاط الاجتماعي للموظفين.

4.2.9. القيم الاجتماعية والهوية الوطنية في بيئة العمل.

5. موارد بشرية متميزة:

5.1. مؤشرات أداء الموارد البشرية:

5.1.1. مستويات الرضا.

5.1.2. التحفيز والمشاركة.

5.1.3. الإنجازات.

5.1.4. الخدمات المقدمة للموارد البشرية.

5.1.5. التوطين.

5.2. مقاييس أداء الموارد البشرية:

5.2.1. التحفيز.

5.2.2. الرضا الوظيفي.

5.2.3. الشفافية.

5.2.4. التوطين.

هيئة كهرباء ومياه دبي

قامت الهيئة باستحداث إدارة إسعاد الموظفين في نهاية 2014، كما تبنت استراتيجية خاصة لإسعاد الموظفين على المستوى المؤسسي تتضمن أهدافاً استراتيجية محددة ومؤشرات تمكّن الهيئة من متابعة تنفيذ خطتها. وعملت على تطوير نموذج سعادة الموظفين الذي يتضمن المحاور والمحركات الرئيسة التي تساهم في سعادتهم، والذي تم بناؤه وفقاً لأفضل الممارسات العالمية والمرجعيات الخاصة بدراسات السعادة في الأمم لمنظمة الأمم المتحدة، ودراسات سعادة الموظفين في الشركات العالمية مثل «فوربس»، والدراسات والأبحاث في جامعات مثل (جامعة كامبردج). وعليه تم تحديد وتعريف مؤشر خاص بسعادة الموظفين كمؤشر رئيس معتمد في متابعة تحقيق الخطة الاستراتيجية لسعادة الموظفين. وتم تصميم الاستبيان الخاص بقياس سعادة الموظفين، والذي تم إطلاقه عام 2015. ولتحقيق الأهداف الاستراتيجية المعتمدة، تبنت الهيئة مجموعة من المبادرات الهادفة التي ركزت على 3 محاور منبثقة عن نموذج السعادة وهي: تعزيز الثقة المؤسسية، الافتخار بالعمل، والطاقة الإيجابية.

وأطلقت هيئة كهرباء ومياه دبي «مجلس السعادة»، والذي يعد واحداً من برامج إدارة إسعاد الموظفين في الهيئة، ويهدف إلى توفير بيئة عمل مريحة للموظفين، فضلاً عن تقديمه جملة من الخدمات لموظفي الهيئة، منها إمكانية الحجز الآلي لمختلف الاجتماعات والفعاليات. وقد تم تجهيز «مجلس السعادة» بالمعدات والتجهيزات الإلكترونية اللازمة، ويتميز بكونه يوفر بيئة عمل صحية مرنة ومبتكرة تقدم سائر وسائل الراحة وعوامل التفاؤل والطاقة الإيجابية، بما يمكّن الموظفين من إطلاق العنان لمواهبهم بطاقة إيجابية وتحقيق المزيد من التطوير في مجالات عملهم.

القيادة العامة لشرطة دبي

أطلقت القيادة العامة لشرطة دبي مِجَسّ النبض اليومي لسعادة الموظف، وبشكل ذكي، من خلال رصد انطباعات الموظف اللحظية عبر عدة قنوات مثل الأجهزة الذكية أو الإلكترونية، ويستطيع الموظف أن يعطي انطباعاته بكل شفافية عن مستوى سعادته (سعيد، متوسط، غير سعيد)، وذلك باستخدام الرموز المعتمدة على مستوى الحكومة، مما يغذي قاعدة بيانات ترصد تلك الانطباعات وتحولها في رسوم بيانية تظهر للمسؤولين، بحيث يستطيع كل مسؤول أن يرى انعكاسات سعادة الموظفين بصورة آنية، كما تتيح المبادرة للموظف أن يغير انطباع سعادته في أي لحظة.

وهدف المبادرة التعرف على مدى سعادة الموظفين وزرع الشعور لدى الموظف بأن سعادته محلّ اهتمامٍ لدى المسؤولين، الأمر الذي ينعكس على مستوى رضاه، ومن ثم يزيدُ من إنتاجيته في العمل، ما يصبّ في مصلحة المتعامل نتيجةً لذلك.

وتبين النتائج مستويات السعادة بشكل تفاعلي على النطاق الجغرافي، كما تظهر على الهيكل التنظيمي حسب الوحدات التنظيمية المختلفة، بالإضافة إلى خيارات عرض أخرى.

كما تُعدّ المبادرة رافداً رئيساً يصبّ في رضا الموظفين ويكفل معالجة سريعة لما يعترض سعادتهم، ويكفل حلولاً ذكية لرفع معدلات السعادة دونما تدخلات بشرية في العملية.

هيئة المعرفة والتنمية البشرية في دبي

نجحت الهيئة في خلق بيئة عمل استثنائية، تعزز الطاقة الإيجابية لموظفيها ومراجعيها على حد سواء، بدأتها بإزالة الأبواب وجدران

المكاتب. وإضافة إلى أحواض الأسماك وطيور الزينة والموسيقى، فقد ألغي نظام حضور وانصراف الموظفين، حيث أصبح بمقدورهم ممارسة هواياتهم (الفنية أو الرياضية) أثناء الدوام، واعتبر موظفو الهيئة أنّ هذه البيئة منبع للطاقة الإيجابية، ومحفزة على السعادة، ونموذج حي لما يجب أن تصبح عليه مؤسسات حكومة المستقبل.

وأثبتت الدراسات زيادة إنتاجية موظفي الهيئة، حيث ارتفعت بشكل ملموس بعد إدخال تعديلات جذرية على بيئة العمل، كذلك مؤشرات الرضا والسعادة لديهم، حيث تسعى الهيئة إلى غرس مفاهيم الطاقة الإيجابية والسعادة في العمل الحكومي.

وتؤمن الهيئة بأنّ سعادة الموظف هي بداية النجاح في العمل الحكومي، حيث يستطيع هذا الموظف أن يتفانى في عمله، وعلى كل مسؤول أن يعمل على توفير السعادة لموظفيه في الوقت الحاضر، وليس في المستقبل البعيد، الأمر الذي يؤثر في تعامله مع الآخرين وثقته بهم.

ومن الملاحظ أنّ الهيئة قضت على النظام الروتيني التقليدي في العمل الحكومي، وعملت على استقطاب الموظفين الأذكياء والموهوبين، الذين يضيفون أفكاراً إبداعية وحلولاً للمشكلات ومشاركة المسؤولين في وضع الخطط والاستراتيجيات الناجحة.

ولقد تم تطوير وتحسين بيئة العمل في الهيئة على مراحل مختلفة بدأت قبل ثلاث سنوات بعملية التغيير التدرُّجي، التي رافقها عمل استبيانات لقياس مدى نجاح كل فكرة طبقت، وكل تغيير تم تفعيله من قبل الموظفين والمراجعين، وتأثيره المباشر في بيئة العمل والموظف، حيث استهلّ التغيير من الأبواب، تبعه إزالة جدران المكاتب، والعمل ضمن بيئة عمل مفتوحة، تفاعلية، تعكس روح الفريق الواحد، وتعزز الشفافية بين الموظفين والمراجعين.

ستة مظاهر دالة على السعادة في هيئة المعرفة

- تنتشر في أرجاء مقر الهيئة طيور الزينة، وأحواض الأسماك، ما يضفي جواً من البهجة والمرح على المكان.
- لا توجد في هيئة المعرفة والتنمية البشرية في دبي مكاتب للموظفين، حيث يعمل الجميع في بيئة مفتوحة، بلا حواجز أو جدران.
- وجود الموظفين والمسؤولين في مكان واحد، يسهم في سرعة إنجاز المعاملات، حيث يرسل الموظف البريد الإلكتروني إلى مسؤوله ويتابعه مباشرة وهو بجواره.
- يمكن لموظفي الهيئة ممارسة هواياتهم أثناء فترة عملهم، سواء كانت رياضية أو فنية، حيث تنتشر الأجهزة الرياضية والموسيقية في أرجاء الهيئة.
- يخصص يوم من كل أسبوع لممارسة الرياضة الجماعية لموظفي الهيئة وقاداتها.
- توفر الهيئة لطاقمها مختصين في رياضة «اليوغا» للنساء والرجال.

شركة آفاق للتمويل

أطلقت شركة آفاق الإسلامية للتمويل في دولة الإمارات العربية المتحدة، مبادرة «سعادتكم هدفنا»، في أولى مبادراتها لعام 2016. المبادرة تهدف إلى رفع مستوى «الرضا» إلى درجة «السعادة» للموظفين، وتغطي المبادرة التزام الشركة بالسعي إلى تحقيق أقصى درجات السعادة لشركائها الاستراتيجيين من مؤسسات القطاع العام والخاص، ولمتعامليها من الأفراد والشركات، وموظفيها، وأخيراً لمجتمع الدولة ككل.

مواصلات الإمارات

أطلقت مجموعة من المبادرات التي تحقق السعادة لموظفيها كل يوم تحت شعار «سعداء **دوم مب يوم**»، وستستمر هذه المبادرات في المؤسسة طوال العام، وتسعى المؤسسة بشكل دائم إلى تحقيق أعلى مستويات سعادة متعامليها وشركائها وموظفيها، وذلك في إطار حرصها على تعزيز قيمها المؤسسية المتمثلة في المسؤولية والمشاركة والإبداع، من خلال الالتزام بتهيئة المناخ الإيجابي لاستثمار القدرات بما يدعم رؤية المؤسسة وتوجهاتها في توفير بيئة مستدامة وبنية تحتية متكاملة، وحسن الاستثمار في الموارد البشرية، وتحقيق قيمة مضافة لنتائج العمل والخدمات المقدمة للمتعاملين والشركاء.

الإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجانب

قامت الإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجانب باستحداث قسم للطاقة الإيجابية، بهدف توظيف الطاقة الإيجابية للموظفين، في سائر مساقات الحياة، ويقوم القسم بدراسة التجارب الإدارية الناجحة وتعميمها في الإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجانب في دبي وخارجها، ويبني مواهب الموظفين وشحذ هممهم لتطوير الأداء العام، كما يقوم قسم الطاقة الإيجابية بتنظيم وإعداد مبادرات تحفيزية وندوات تثقيفية للموظفين وبهدف رفع مستوى وعيهم بالمفاهيم والمهارات الإيجابية الضرورية في العمل وخارجه، وتبادل الزيارات والخبرات لما لها من قيمة في فتح آفاق فكرية جديدة تعزز قدرة الموظفين على الابتكار والإبداع وتقديم أفكار خلاقة نافعة لخدمة الوطن.

صندوق رقم (13)

8 أسباب تجعل من فيسبوك المكان الأفضل للعمل مقارنة بشركة غوغل

أطلق المليونير الأميركي مارك زوكربرغ قبل نحو 12 عاماً موقع فيسبوك من داخل غرفته في جامعة هارفرد، ليصبح موقع التواصل الاجتماعي الأول عالمياً من ناحية عدد المستخدمين الذي يفوق 1,4 مليار شخص. وخلال السنوات الـ 4 الماضية، تفوّقت شركة فيسبوك على غوغل بصفتها المكان الأفضل للعمل، وفق ما ذكر موقع «بزنس إنسايدر» الإلكتروني الذي أورد الأسباب التالية:

1 ـ سعادة أكثر: تبلغ نسبة رضا الموظفين لدى فيسبوك 96٪ بالمقارنة مع غوغل.

2 ـ حرية أكثر: هناك الكثير من العوامل التي تسهم في سعادة الموظفين لعل أبرزها الثقة. ومن المعلوم أنّ فيسبوك تثق بموظفيها أكثر من أي شركة أخرى، حيث تمنحهم هامشاً واسعاً من حرية التعبير عن الرأي، بما في ذلك مساءلة المديرين واستجوابهم عند الحاجة، وهذا ما يدفع الموظفين إلى الابتكار أكثر من غيرهم.

3 ـ المزيد من الأموال: أجمعت دراسات علمية عدة على أنّ الموظفين الذين يتقاضون أجوراً عالية يشعرون بالسعادة أكثر من غيرهم، وهذا ما يعيه كل من يعمل لدى فيسبوك، إذ إنّ المعدل الوسطي لأجورهم يصل إلى 135 ألف دولار في مقابل 133 ألف دولار لموظفي غوغل.

4 ـ أقل توتراً: يؤكد العدد الأكبر من الموظفين لدى فيسبوك أنهم أقل توتراً من غيرهم في مكان العمل، متفوقين على غوغل بنسبة 2 في المئة فقط.

5 ـ الشعور بقيمة الوظيفة وأهميتها: أجاب نحو 82 في المئة من

الموظفين لدى فيسبوك أنّ عملهم لدى الشركة العملاقة يجعل العالم مكاناً أفضل، مقابل 67 في المئة بالنسبة إلى موظفي غوغل.

6 ـ سهولة التوظيف: عادةً، تستغرق مدة التوظيف لدى غوغل 6 أسابيع، لكنها تستغرق مدة أقل لدى فيسبوك، حيث يقول معظم الموظفين إنّ المقابلة التي تسبق حصولهم على الوظيفة أكثر عقلانية وعملانية.

7 ـ مجال أكبر للنمو والتطور: يبلغ عدد موظفي شركة غوغل 53 ألفاً، مقابل نحو 10 آلاف موظف لدى فيسبوك، ومن شأن هذا الأمر مساعدة الموظفين على تطوير قدراتهم والحصول على مناصب أعلى مع مرور الوقت وتحقيق الإنجازات المطلوبة.

8 ـ فوائد أكثر، خصوصاً للمتزوجين: تمنح فيسبوك مبلغ 4 آلاف دولار لجميع الموظفين الذين ينجبون الأطفال، فضلاً عن إعطائهم إجازة أمومة تصل إلى 4 أشهر للرجال والنساء على حدّ سواء، بينما تعطي غوغل موظفيها 18 أسبوعاً فقط وإجازة أمومة لا تتجاوز 3 أشهر.



الباب السابع

دور إدارة الموارد البشريــة في إسعاد موظفي المؤسسة

HR role in Employee happiness

تعريف إدارة الموارد البشرية

جميع الإجراءات، والسياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتحفيز وتدريب الموظفين، في سائر المستويات، وتوفير الدعائم اللازمة للاحتفاظ بهم، وزرع الولاء لديهم، وصولاً بالمؤسسة إلى أعلى مستويات الإنتاجية.

وأيضاً هي القرارات والأفعال، التـي تُعنـى بإدارة الموظفين، في كل مستويات العمل، وتلك القرارات التـي تتعلقُ بتطبيق الاستراتيجيات الموضوعة لخلق واستدامة الميزة التنافسية للمؤسسة.

إنّ الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية هو مساعدة المؤسسة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية عن طريق جذب الموظفين والاحتفاظ بهم من خلال إسعادهم وإدارتهم بكفاءة وفاعلية.

أوجه التحول من إدارة شؤون الموظفين إلى إدارة الموارد البشرية :

يمكن تلخيص أوجه التحول من الدور التقليدي لشؤون الموظفين، إلى الدور الاستراتيجي للموارد البشرية، على النحو التالي :

التحول من الدور التقليدي إلى الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية	
الدور التقليدي (يركز على الموظف)	الدور الاستراتيجي (يركز على المؤسسة)
إجراء تفاعلي	إجراء استباقي
جمعُ المعلومات الخاصة بالموارد البشرية	قياس فاعلية وظائف الموارد البشرية
الاستجابة إلى الأهداف الموضوعة من كبار المديرين	وضع الأهداف الاستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية والمرتبطة مع رؤية المؤسسة ورسالتها
تطبيق القوانين والسياسات والإجراءات	تطوير ومراجعة السياسات والإجراءات
إدارة منافع الموظفين	تقييم منافع الموظفين بشكل استراتيجي
تصميم البرامج التدريبية	تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المؤسسة والدائرة والموظف
ملء الشواغر عن طريق اختيار وتعيين الموظفين	تخطيط الموارد البشرية وربطها مع مصادر الكفاءات الخارجية
إدارة الرواتب والتعويضات الأساسية	تطوير خطط التعويضات التي تركز على أداء الموظفين وتهدف إلى الاحتفاظ بالكفاءات

يقول كريستيان المايارك في كتابه «العميل يأتي ثانياً»: إنّ التخطيط للموارد البشرية واجتذاب العاملين المناسبين وتدريبهم ليس كافياً، فمن المهم أن نحبّ العاملين لكي يُحبوا العمل والمتعاملين، فيحب المتعاملون عملنا وعاملينا. يقتضي قانون السعادة أن تكون متاحة للجميع، فالشعور بالسعادة الداخلية ينعكس على جميع أصحاب المصالح في المؤسسة، ولتحقيق السعادة الداخلية لا بد أن تكون بينك وبين عملك رابطة قوية.

كيف تتمكن إدارة الموارد البشرية من إسعاد موظفيها من خلال وظائفها المتعددة ؟

حتى تتمكن إدارة الموارد البشرية من إسعاد الموظفين، لا بدّ لها من لعب دورها كشريك استراتيجي من خلال وضع استراتيجيات لإسعاد الموظفين والاحتفاظ بهم، وتطبيق أفضل الممارسات في وظائف الموارد البشرية، مثل،التخطيط، والتوظيف، والتدريب، والتقييم، والتعويضات والمنافع.

استراتيجيات الاحتفاظ بالموظفين وإسعادهم:

يجب على إدارة الموارد البشرية وضع استراتيجيات محددة للحفاظ على الكفاءات الموجودة في المؤسسة، وذلك لرفع مستوى السعادة وتشجيع الموظفين على البقاء في العمل في المؤسسة.

تشمل استراتيجية الاحتفاظ بالموظفين عدة عناصر أساسية، منها على سبيل المثال لا الحصر:

1. **بيئة العمل**: عن طريق تهيئة بيئة عمل مناسبة تشجع العاملين في المؤسسة على البقاء وتسهم في استقطاب الكفاءات.

2. تحسين العلاقات الداخلية، من خلال وضع سياسات لتنظيم:

- كيفية تعامل الإدارة العليا مع الموظفين.
- كيفية تعامل الموظفين في ما بينهم.
- تفعيل الأنشطة الاجتماعية والثقافية لجميع الموظفين والتركيز على إشراك عائلاتهم لخلق جو عمل عائلي في ما بين الموظفين.
- تقديم دورات تدريبية للمديرين حول سبل تحفيز موظفيهم وكيفية التعامل مع مختلف أنماط الشخصيات وإدارة مرؤوسيهم بشكل فعال.
- التركيز على أهمية مشاركة الموظفين في تحديد الأهداف الخاصة بهم ومساعدتهم على تحقيقها.
- وضع صندوق للاقتراحات لتمكين سائر الموظفين من تقديم اقتراحاتهم فيما يتعلق بسبل التطوير والتحسين في المؤسسة.

3 . **تحفيز الإبداع والتطوير من خلال توفير الموارد اللازمة:**

تأمين جميع الموارد والمعلومات اللازمة لدعم الموظف في أدائه لمهامه لما له من أثر كبير على الرضا الوظيفي لديه، ويشمل ذلك توفير الموارد اللازمة سواء المالية أو البشرية أو الأدوات المطلوبة والمعلومات المطلوبة وتوضيح قنوات الاتصال.

4 .فرص العمل:

- تطوير كفاءات الموظفين وتوفير السبل اللازمة لهم للنمو في العمل.

- توفير الفرص للنمو الشخصي حيث يشمل ذلك الجوانب التي تحفز الدافعية للعمل وتسهم في التطور الوظيفي من خلال التركيز على التدريب الفعال ودعم الموظفين للحصول على المؤهلات العلمية المتقدمة وتحديد المسار الوظيفي ومتطلبات الترقية لجميع الموظفين.

5. **التعويضات**: تعد التعويضات بمنزلة منظومة تهدف إلى منح الموظفين استحقاقات نقدية مقابل أداء أعمالهم وإنجاز مهامهم، ومن شأن تلك المنظومة تحقيق العديد من الأهداف كاستقطاب موظفين جدد أو رفع مستوى الأداء أو الرضا عن الوظيفة، وهي أداة تستخدمها الإدارة ويمكن تعديلها حسب احتياجات العمل وأهدافه وطبقاً للموارد المتاحة.

6. **الإجراءات**:

- صياغة إجراءات واضحة، لا لَبْسَ فيها، تضمن توضيح الأدوار.
- توضيح رؤية المؤسسة ورسالتها وضمان إيصالها إلى سائر الموظفين.
- وضوح السياسات والإجراءات المتعلقة بالعمل وتعميمها على جميع الموظفين بكل الوسائل الممكنة.

صندوق رقم (14)

شركة «ساوثويست أيرلاينز»
تخدم الموظف ليخدم العميل

منذ البداية، وضعت شركة «ساوثويست أيرلاينز» للطيران موظفيها في المقام الأول، وعملاءها ثانياً، وحَمَلة أسهمها ثالثاً، إذ أدركت أنّ خيوط

النجاح كلها متصلة ببعضها بعضاً، فخدمة المتعاملين تعني إرضاء الموظف كي يعمل بحماس وحب يرضي العميل، فيستفيد المساهمون والمنتفعون .

في العام 1971، أسس «هيرب كيليهر» شركة «ساوثويست أيرلاينز» للطيران الاقتصادي، وطرحت الشركة عام 1973 ولأول مرة في قطاع الطيران، خطة المشاركة في الأرباح ليحصل الموظفون على حصة من نجاحهم، ما جعل عدداً منهم من الأثرياء. ففلسفة «ساوثويست» تتلخص في أنك إذا عاملت موظفيك باحترام، وإذا اهتممت بهم وبظروفهم، وإذا قدّرتهم ومهاراتهم، وحققت لهم الرضا النفسي في عملهم، فسيرتفع أداؤهم وسيستطيعون إرضاء المتعاملين الذين سيعودون لتلقي المستوى المتميز نفسه من الخدمة، ما يصب في نهاية المطاف في صالح حَمَلة الأسهم .

في «ساوثويست أيرلاينز»، كل موظف قائد ومدير. وفيها أيضاً كل موظف فرد من العائلة، فيحتفلون جميعاً بمناسبات بعضهم بعضاً، ويتشاطرون الأفراح والأتراح.

خدمة المتعاملين على طريقة «ساوثويست أيرلاينز».

- احْتفِ بإنجازاتك مع موظفيك وعملائك.
- عيِّن موظفين خفيفي الظل .
- أبعِد الملل ونفاد الصبر عن المتعاملين بما هو لائق من مفاجآت.

التدريب كوظيفة من وظائف الموارد البشرية، ووسيلة لإسعاد الموظفين

ويتم ذلك من خلال :

أولاً : تنفيذ العملية التدريبية وفقاً للنماذج العالمية المعروفة، مثل نموذج ADDIE والذي يتكون من خمس مراحل :

- Analysis : التحليل
- Design : التصميم
- Development : التطوير
- Implementation : التطبيق
- Evaluation : التقييم

ثانياً: إعداد الخطة السنوية للتدريب بناءً على عدد من المدخلات التي تضمن تحقيق المساواة بين الموظفين وتطوير أدائهم وتعزيز فرصهم في الترقية :

- الجَدارات الوظيفية (المطلوبة لتنفيذ الوظيفة بالشكل الأمثل والتي تكون مشتقةً من رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية).
- الخطة الاستراتيجية للمؤسسة.
- نتائج تقييم الأداء.
- متطلبات خطة الإحلال الوظيفي والمسار الوظيفي.

ثالثاً : قياس الأثر التدريبي :

من خلال تطبيق نموذج كيرباتريك للتقييم لقياس المستويات الأربعة التالية :

- رد فعل المتدربين Reaction : قياس نتائج تقييم المتدربين الأولي للبرنامج والمتدرب.
- التعلّم Learning : قياس مقدار المعرفة والقدرات والمهارات المكتسبة.
- السلوك Behavior : قياس مدى التحسن الملموس الذي طرأ على السلوك والقدرات والتطبيق.
- النتائج Results : قياس الآثار المترتبة على تطور أداء المتدرب، والتي تنعكس على بيئة العمل.

صندوق رقم (15)

تدريب شركة ديزني

ساهم معهد «ديزني» على مدار 25 عاماً في تدريب موظفي الشركة بالإضافة إلى المتعاملين الخارجيين الساعين إلى «معرفة السر وراء السحر»، حسب الدعاية التي يروِّج بها المعهد لنفسه. ما يميز هذا المعهد عن غيره من شركات التدريب والاستشارة الإدارية هو أنّ متنزهاته بحد ذاتها تعتبر معامل حية تقدم أمثلة واقعية. يقول «جيف جيمس نائب رئيس مجلس الإدارة»: نحن نقدِّم السعادة ونستقبلها عندما نقدِّم أفضل العروض الترفيهية إلى الزوار من جميع الأعمار ومن مختلف الجنسيات. قد تكون موظفاً في قسم العلاقات العامة، أو عاملاً يكنس شوارع الحديقة، ولكنك ستظل جزءاً من هذا الهدف الأكبر، إذ يجب أن يؤمن المرء بقضية يستيقظ من أجلها كل يوم، وعندما ترى كل موظف ـ صَغُر منصبه أم كَبُر ـ مهتماً بتحقيق هذه الغاية، حينها فقط تلمس الاختلاف والتغيير في العالم.

خدمة المتعاملين على طريقة «والت ديزني»:

- كن قدوةً لموظفيك قبل أن تطلب منهم انتهاج سلوك ما.

- امنح موظفيك السلطة التي تمكنهم من تنفيذ ما في صالح المتعاملين من دون انتظار موافقتك.

- بَرِّر سبب فرضك لقواعد وقوانين معينة حتى لا تكون قائداً على قطيع. هناك فرق بين شركة تقول: «نريد أن نصنِّع أفضل مصابيح في العالم»، وبين شركة أخرى تقول: «نريد أن نمد الناس في جميع أرجاء العالم بأفضل إنارة»، فالثانية تعلم أنَّ خدمة المتعاملين لا تدور فقط حول تقديم الخدمة، وإنما حول التجربة المتميزة والمختلفة التي يجب أن يعيشها المتعاملون.

تقييم الأداء كوظيفة من وظائف الموارد البشرية، ووسيلة لإسعاد الموظفين

الهدف الأساسي لتقييم الأداء هو تحقيق التوازن بين حاجات المؤسسة وحاجات الموظفين وصولاً إلى تحقيق أهداف المؤسسة التي انبثقت عن الرؤية والرسالة الخاصة بها، وإسعاد الموظفين وتحقيق رضاهم في الوقت ذاته. وتشير دراسات أجريت على الأشخاص الأكثر فاعليةً، إلى وجود علاقة قوية بين الإيمان برسالتهم، والاستمتاع بالوظيفة، لذلك يجب على المديرين مراعاة الجوانب التالية عند تقييم أداء الموظفين:

أولاً: يجب أن تتم عملية تقييم الأداء السنوي وفقاً لسياسة ناظِمة لكل التفاصيل وتطبق على الجميع، وتتسم بالشفافية.

ثانياً: جوانب تقييم الأداء.

يتكون نموذج تقييم الأداء الوظيفي من جانبين:

- مدى تحقيق الأهداف المحددة للموظف خلال فترة التقييم والمنبثقة من الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة والتي يتم وضعها من قبل الموظف والرئيس المباشر.
- الكفايات السلوكية الوظيفية.

يتم تقييم الأداء عن فترة زمنية سابقة، كما يتم تحديد أهداف الموظف المستقبلية عن الفترة الزمنية اللاحقة، ويتم تحديد الأهداف المستقبلية بالاتفاق بين الموظف والرئيس المباشر على أهداف ومهام الموظف المستقبلية في بداية الفترة التقييمية.

ثالثاً: مقابلة تقييم الأداء: مقابلة تقييم الأداء تزود الموظف بتغذية راجعة عن تقييم المسؤولين لأدائه وتوضيح نقاط القوة والضعف، وتولّد لديه الإحساس بأنه جزء من عملية تحسين الأداء على مستوى المؤسسة، ويجب أن تتمّ ترجمة النتيجة النهائية لمقابلة تقييم الأداء إلى اتفاقية ما بين المشرف والموظف عن التحسينات المطلوبة في أداء وسلوك الموظف لتحقيق الأهداف المنشودة.

رابعاً: منح الموظف الحق بالاعتراض على نتائج التقييم من خلال خطوات معتمدة ومعلنة.

خامساً: ربط نتائج التقييم بالزيادة السنوية، والحوافز، والترقيات، والمسار الوظيفي.

■ ■

نصيحة: الأسرة أولاً ثم عملك

لا تهتم بعملك أكثر من أسرتك ومن نفسك. يبالغ بعض الموظفين فيحملون عملهم معهم إلى البيت ويأخذونه معهم في إجازاتهم ولا يفارقونه أبداً. لا بد أن تتحلى بنظرة بعيدة حين يتعلق الأمر بمدى أهمية عملك، وهذا يعني أنّ عملك لا يمثل إلا جزءاً صغيراً من الحياة، وليس الحياة كلها. من الطرق التي تزيد عملك جاذبية أن تستمتع بحياتك الشخصية. عندما يستهلك عملُك كلَّ وقتك، فإن المهمات والأنشطة التي من المفترض أن تكون ممتعة تفقد رونقها وتصبح مملة. إذا لم تحافظ على تنوع عملك، فسيكون اليوم أشبه بالبارحة ولن يختلف عن الغد. العمل مهم، لكنه يصبح أهم عندما يتوازن مع بقية جوانب الحياة.

■ ■



الباب الثامن

التحفيز وعلاقته بالسعادة الوظيفية

Motivation

مقدمة عن التحفيز

التحفيز يتضمن الإجراءات التي تتخذها المؤسسة لتشجيع موظفيها على تقديم أفضل ما لديهم ورفع معنوياتهم، والاحتفاظ بهم، وتعزيز الولاء الوظيفي لديهم، وإسعادهم، ويندرج في هذا: الإطراء، والتقدير الشخصي، والحوافز العينية، والمكافآت، وإدماج الموظفين في الخطط الاستراتيجية، والمسائل المهمة التي تخص المؤسسة.

تعد الحوافز بمكانة المقابل للأداء المتميز، ويفترض هذا التعريف أنّ الراتب قادر على الوفاء بقيمة الوظيفة، وبالتبعية، قادر على الوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة، وطبيعة الوظيفة، وقيمة المنصب.

يُعدّ التميز في الأداء المعيار الأساسي، وربما الأوحد لدى البعض، وفي بعض الحالات، هو يعني ما يزيد على المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية، أو الجودة، أو الوفر في وقت العمل، أو الوفر في التكاليف، أو الوفر في أي مورد آخر.

■ ■

النجاح لا يتحقق من دون طاقة إيجابية، فإذا تحقق أصبح مصدراً للثقة بالنفس والرغبة في التطوير والامتياز .

صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم

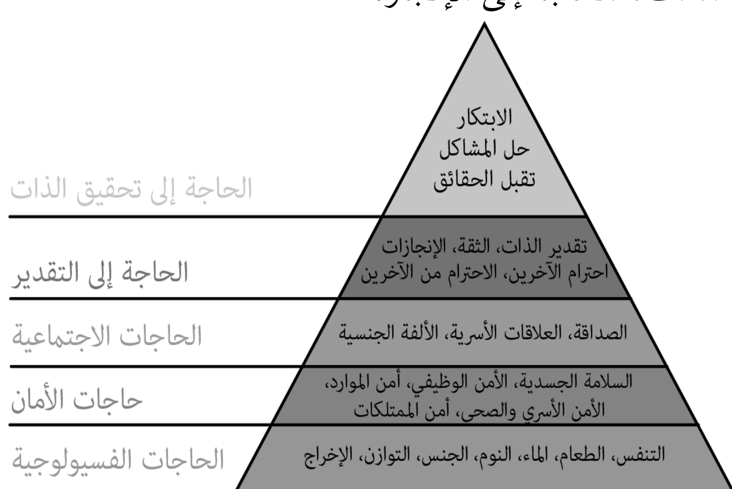
■ ■

نظريات التحفيز

أولاً: نظرية ماسلو

هي من أشهر نظريات التحفيز. فبعد عقدين من الدراسات، حدَّد إبراهام ماسلو هرم الحاجات الإنسانية الذي يتكون من خمسة مستويات هي :

1) فسيولوجيّ : الحاجات البيولوجيّة الأساسيّة المهمّة للبقاء .
2) الأمن : الحاجة إلى الحماية ضد خطر .
3) اجتماعيّ : الحاجة إلى الحبّ ، الصّداقة ، القبول ، والانتماء إلى جماعة .
4) التّقدير : الحاجة إلى احترام الذّات ، الثّقة ، السّلطة ، والاحترام من الآخرين .
5) إدراك الذات : الحاجة إلى الإنجاز.



ثانياً: نموذج العاملَيْن لهيرزبيرج

طـوّر هيرزبيرج نمـوذج «العاملَـيْن» في العـام 1957، بعد أن قـام بإجراء مقابلات مع مجموعة من العاملين، بغرض تحديد أسباب الرضا، وعدم الرضا الوظيفي. فوجد أنّ الموظفين يمكن تحفيزهم من خلال عاملين:

العامل الأول: أمور صحيــة توجد في الوظيفة، وتمنع حدوث حالــة عدم الرضــا Dissatisfaction مثل الراتب، نوعية الإشراف، سياسات المؤســسة، ظروف العمل المادية، العلاقة مع الآخرين، الأمان الوظيفي.

العامل الثاني: أمور تحفيزية توجد في الوظيفة، وتؤدي إلى الرضا الوظيفي Satisfaction, مثل فرص الترقية، فرص النمو والتطور، التقدير، المسؤولية، الإنجاز.

ثالثاً: نظرية العدالة Equity

وضع النظرية عالم إداري يدعى (آدمز) في العام 1965. ومحورها أنّ الناس يمكن تحفيزهم بشكل أفضل إن تمت معاملتهم بإنصاف وعدالة، والعكس صحيح، فإنّ عدم الإنصاف في معاملتهم سيؤدي إلى تثبيطهم.

والإنصاف، يعني معاملة الجميع بشكل عادل. مثال على ذلك: إذا أحسّ موظف مــا أنه لم يكافـأ بشــكل عادل مقارنة بالموظفين الآخرين الذين قاموا بالعمل ذاته، فهذا الموظف سيثبّط، وتقل حافزيته للعمل والإنجاز.

ومن الضـروري ملاحظة أنّ الإنصاف لا يعني المساواة. فعندما يعامل الجميع بشكل متساو، فإن ذلك يعني عدم إنصاف بعض العاملين

الذين قاموا بعمل أفضل من غيرهم، وتالياً يستحقون مكافآت، أو معاملة أفضل.

وتقسّم نظرية الإنصاف إلى نوعين:

- ✓ إنصاف في التوزيع.
- ✓ إنصاف في الإجراءات.

الأول يتعلق بالتوزيع العادل للمكافآت المتعلقة بالأداء. أما الثاني فيتعلق بسياسات وإجراءات المؤسسة كالترقيات، والعقوبات، وتقييم الموظفين.

عند تطبيق هذه النظرية، يفترض وجود ثلاثة أنواع من الموظفين:

1. الموظفون الذين يظنون أنهم يعاملون بإنصاف، وتالياً، أنهم متحفزون للعمل.

2. الموظفون الذين يظنون أنهم يحصلون على أقل مما يستحقون، لذا سيقوم هؤلاء بتقليل الجهد المبذول.

3. الموظفون الذين يظنون أنهم يحصلون على أكثر مما يستحقون، وتالياً سيشعرون بالذنب، ويزيدون من جهدهم نتيجة هذا الشعور بالذنب. لكن، ليس الكل سيشعر دائماً بالذنب، ويقوم بزيادة جهده، حتى وإن حصلوا على أكثر مما يستحقون. فمن السهل أن يبقى أداء الشخص على المستوى ذاته، ويقارن نفسه مع موظف آخر يحصل على الراتب ذاته أو المكافآت.

رابعاً: نظرية ماكجريجور X & Y

نظرية X	نظرية Y
الموظفون بشكل متوارث لا يحبون العمل ويحاولون تجنبه قدر المستطاع	الموظفون يحبون العمل
يجب إجبار الموظفين على العمل وتهديدهم بالعقاب إذا لم تحقق المؤسسة أهدافها	الموظفون لا يحبون السيطرة والتهديد
معظم الموظفين يرغبون بأن يتم توجيههم للعمل ويتجنبون تحمل المسؤولية	في ظل الظروف الملائمة لا يتجنب الموظفون تحمل المسؤولية
المديرون يديرون العمل باستخدام النمط التسلطي	المديرون يديرون العمل باستخدام النمط التشاركي

تصميم الوظيفة كأسلوب لتحفيز الموظفين وإسعادهم

تعريف تصميم الوظيفة:

هو الإجراء الذي يتم من خلاله فهم النمط السلوكي للموظفين، وتعديل الوظائف، بحيث يصبح الموظفون أكثر إنتاجية، بالإضافة إلى تخطيط وتحديد مهام الوظيفة، وترتيبات طريقة العمل، التي يتم من خلالها إنجازه.

إنّ أفضل تصميم للوظيفة هو الذي:

- يتواءم مع متطلبات المؤسسة للأداء المتميز.
- يشكل تناسقاً ما بين الوظيفة والمهارات واحتياجات شاغليها.
- يوفر فرصاً لشعور الموظفين بالسعادة الوظيفية.

كان تصميم الوظائف سابقاً يتم بطريقة تشجع التخصص، حيث يتم تقسيم العمل إلى مهام محددة، إذ يقوم كل موظف بمهمة محددة، ويصبح ماهراً ودقيقاً وكفؤاً في أدائها. وأثبتت التجارب أنّ هذا الأسلوب له تأثير سلبي على تحفيز الموظفين، بالرغم من أنّ الموظف يصبح أكثر مهارة وكفاءة عند قيامه بالمهمة المتكررة ذاتها. إلا أنّ نقص التنوع في طبيعة العمل يقود إلى الملل وإحساس الموظف بالانفصال عن النجاح المنشود والأهداف المحورية للمؤسسة، ويشعر الموظف بأنه ما دام يقوم بمهمته بشكل مُرْضٍ، فلا داعي للاهتمام بالجوانب الأخرى من العمل، كما أنه لا يشعر بروح الإنجاز.

طوَّر كل من «هاكمان وأولدهام» نموذجاً للخصائص الأساسية للوظيفة يتكون من خمسة عناصر تشكل المفاتيح الرئيسة للوظائف المحفزة:

1 . **المهارات المتنوعة Skill Variety**: عدد المهارات المطلوبة للقيام بأنشطة متعددة في الوظيفة.

2 . **هوية المهمة Task Identity**: إلى أي درجة تتضمن الوظيفة القيام بمهام كاملة ذات هوية معروفة، وليست مجرد جزء بسيط.

3 . **أهمية المهمة Task Significance**: إلى أي مدى يكون للمهمة تأثير على الآخرين، داخل وخارج المؤسسة.

4 . **الاستقلالية وإدارة الفرد لذاته Autonomy**: إلى أي مدى يكون للقائم على الوظيفة حرية في التصرف والتقدير خلال التنفيذ.

5. **التغذية الراجعة Feedback**: إلى أي مدى توفر الوظيفة نفسها الفرصة للحصول على المعلومات، والتغذية الراجعة عن الأداء.

هذا النموذج يعمل مباشرةً على دعم الحالات النفسية التالية للموظفين من خلال:

- معرفة النتائج.
- الإحساس بأهمية العمل الذي يقومون به.
- الإحساس بالمسؤولية تجاه النتائج المتحصّلة.

وتالياً، فإن ذلك يؤدي إلى تحقيق السعادة الوظيفية، وزيادة التحفيز، وتحسين الأداء، والرضا الوظيفي، وتقليل الغياب، ومعدل الدوران الوظيفي.

❑ **توسيع الوظيفة Job enlargement**

زيادة تنوع المهام، عن طريق تضمين الوظيفة الواحدة مهمة أو اثنتين أو أكثر من المهام التي كانت تناط سابقاً بموظفين آخرين.

❑ **التنقل أو التناوب الوظيفي Job rotation**

زيادة تنوع المهام عن طريق نقل الموظفين عبر وظائف تشمل مهام مختلفة.

إنّ الأسلوبين السابقين يستخدمان بشكل أفقي في المؤسسة، لزيادة اتساع الوظيفة.

❑ **إثراء الوظيفة Job enrichment**

تعزيز محتوى الوظيفة، عن طريق منح الموظفين سلطة ومسؤولية أكبر، والإحساس بالإنجاز والتقدير، وهذا الأسلوب يشجع ويحفز الموظفين للسعي وراء أساليب أكثر كفاءة لإنجاز المهام المنوطة بهم، ما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية في المؤسسة بشكل جيد.

يستخدم هذا الأسلوب بشكل عمودي في المؤسسة لزيادة عمق الوظيفة.

الحوافز والمكافآت

- ❑ الإجراءات التي تتخذها المؤسسة لتشجيع موظفيها على تقديم أفضل ما لديهم ورفع معنوياتهم، والاحتفاظ بهم، وتعزيز الولاء الوظيفي لديهم. ويندرج في هذا: الإطراء، والتقدير الشخصي، والحوافز العينية، والمكافآت، وإدماج الموظفين في الخطط الاستراتيجية، والمسائل المهمة التي تخص المؤسسة.

تعدّ الحوافز بمنزلة المقابل للأداء المتميز، ويفترض هذا التعريف أنّ الراتب قادر على الوفاء بقيمة الوظيفة، وبالتبعية، قادر على الوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة، وطبيعة الوظيفة، وقيمة المنصب. ويُعدّ التميز في الأداء المعيار الأساسي، وربما الأوحد لدى البعض، وفي بعض الحالات، وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية، أو الجودة، أو الوَفْر في وقت العمل، أو الوَفْر في التكاليف، أو الوَفْر في أي مورد آخر.

أنواع الحوافز

- **الحوافز المادية**: حيث تقوم دائرة الموارد البشرية بتحديد نتائج التقييم النهائي لموظفي المؤسسة حسب منهجية تقييم الأداء المعتمدة، (ربط الأهداف الفردية بالأهداف المؤسسية بهدف تعزيز روح الفريق والمسؤولية الجماعية في المؤسسة)، حيث يتم ربط نتائج تقييم الموظف بنتائج تقييم الدائرة، ونتائج تقييم المؤسسة، وذلك لإصدار درجة نهائية للتقييم ويتم صرف الحوافز بناءً عليها.

- **المكافآت**: يجب أن تقوم المؤسسة بمنح مكافآت لموظفيها بناءً على عدة شروط لغايات الاستحقاق، منها على سبيل المثال لا الحصر:
  - الالتزام بالتعليمات والقوانين الداخلية.
  - الالتزام بمتطلبات الجودة.
  - الأداء المتميز في العمل.
  - اقتراح يعود بالفائدة أو الربحية أو تقليل التكاليف.
  - التطوير الذاتي من خلال استكمال الدراسة والبحث المستمر.

- **المكافآت المعنوية**:

تُحدِث المكافآت المعنوية تأثيراً فعّالاً في تحفيز الموظفين، حيث إنها تلمس الناحية النفسية للموظف، وتعمل على رفع معنوياته، وتعزيز ثقته بنفسه، وتميزه أمام زملائه وعائلته. وتشمل هذه المكافآت على سبيل المثال:

1. كتاب شكر أو/ و شهادة تقدير.
2. زيارة رأس الهرم الوظيفي للموظف في موقع عمله لشكره على إنجاز معين أو دعوته إلى اجتماع لتكريمه بحضور سائر المديرين التنفيذيين.
3. حضور دورة تدريبية أو مؤتمر أو ورشة عمل.
4. عقد اجتماع يشكر رأس الهرم فيه كل من ساهم في إنجاز عمل معين.

- **المكافآت العينية**:

إنّ المكافآت العينية تمثل حافزاً قوياً لأن تأثيرها يبقى مستمراً في

ذاكرة الموظف ولا تنتهي مثل المكافآت المالية، كما أنها تحمل معنى وتأثيراً أكبر، لأصحاب الرواتب والمراكز العالية، من المكافآت المادية.

ويجب أن تكون المكافآت العينية ذات قيمة ملموسة، تناسب الموظف وإنجازاته، وتعكس صورة جيدة عن المؤسسة.

من هذه المكافآت، على سبيل المثال:

1. تقديم درع أو ميدالية أو قلم ثمين، غداء أو عشاء أو إقامة بأحد الفنادق للموظف وعائلته على حساب المؤسسة، قسيمة هدايا يمكن استخدامها في المتاجر الكبيرة أو حسومات على المشتريات من كبرى المعارض، ومكافآت مالية.

خطة صرف الحوافز والمكافآت

يجب أن تقوم المؤسسة بوضع خطة واضحة لصرف المكافآت والحوافز لضمان منح المكافآت والحوافز بطريقة موضوعية وعادلة وشفافة.

أنواع التعويضات:

- الراتب الأساسي.
- العمولات.
- بدل العمل الإضافي.
- الحوافز.
- المشاركة في الأرباح.
- السفر، الوجبات، علاوات الإسكان.
- المميزات التي تشمل : التأمين الصحي، الإجازات، التقاعد.

لماذا تستخدم التعويضات؟

- زيادة رضا الموظف ورفع روحه المعنوية وإسعاده.
- استقطاب وتعيين الموظفين الأكفاء والاحتفاظ بهم.
- مكافأة وتشجيع ذوي الأداء المتميز.
- تحقيق العدالة الداخلية والخارجية.
- تقليل معدل الدوران الوظيفي وتشجيع الولاء الوظيفي.
- مكافأة للأداء الوظيفي الاستثنائي (المتميز)، مثل: الحوافز، والعمولات، والمشاركة في الأرباح وتقاسم العوائد.

الباب التاسع

كيفية التغلب على ضغوط العمل لتحقيق السعادة الوظيفية

Work stress

مقدمة عن ضغوط العمل

تشكل ضغوط العمل العدو الأول للسعادة الوظيفية، ويعاني الموظف من تلك الضغوط عندما يُطالب بأداء يفوق إمكاناته العادية الفكرية أو الجسمية أو النفسية، وتنجم ضغوط العمل عن عدد من الأسباب، في بيئة العمل، والمجتمع والحياة الشخصية.

وإذا استسلم الموظف لهذه الضغوط، ولم يعمل على إدارتها واستخدام تقنيات التعامل مع الضغوط، وإذا لم تلعب المؤسسة دورها في تخفيف هذه الضغوط، فسوف يفقد الموظف قدرته على العمل والإنتاج والعطاء، ما يؤدي إلى نتائج وخيمة على سائر المستويات.

كان الناس في الماضي يعتقدون بأنّك لست مضطراً لأن تكون سعيداً في عملك لكي تنجح. وبأنّك لست مضطراً إلى أن تحبّ الناس الذين تعمل معهم، أو حتى أن تتشارك معهم في القيم. ولقد كان الاعتقاد السائد

هو «أنّ العمل ليس شأناً شخصياً». لكنّ هذا الكلام خاطئ تماماً ولا معنى له.

وتشير الأبحاث التي يجريها علماء الأعصاب، وبشكل متزايد، إلى أنّ الأشخاص السعداء هم أفضل في عملهم من غيرهم. كما أنّ الأشخاص الذين يتفاعلون إيجابياً مع وظائفهم وزملائهم أذكى من غيرهم ويعملون بذكاء.

ومع ذلك فإنّ هناك عدداً هائلاً من الأشخاص غير المتفاعلين إيجابياً مع عملهم. فوفقاً لتقرير مثير جدّاً لشركة جالوب عام 2013، فإنّ 30٪ فقط من القوى العاملة في أميركا متفاعلة بشكل إيجابي مع عملها. وهناك عدد لا يُستهان به من الأشخاص الذين لا يعيرون أدنى اهتمام لما يحصل حولهم في مكان العمل. وبالنسبة إليهم، فإن يوم الأربعاء ليس سوى منتصف الأسبوع الذي يقرّبهم أكثر من يوم الجمعة آخر يوم عمل في الأسبوع. وهناك الفئة الأخرى من الطيف والتي يبلغ عددها واحداً من كل خمسة موظفين، تُعتبرُ منفصلة تماماً عمّا يحصل، ولا يهمها إطلاقاً ما يجري في الشركة؛ بل تسعى إلى تخريب الأجواء، وفقاً للتقرير ذاته من شركة جالوب. وهؤلاء الناس هم من يُفشلون المشاريع، ويطعنون زملاءهم في ظهورهم، وهم عادة من ينشرون الفوضى في مؤسساتهم.

كما ذكر تقرير جالوب بأنّ تفاعل الموظفين مع مكان عملهم ظل ثابتاً على مدار السنين على الرغم من حالات الصعود والهبوط التي شهدها الاقتصاد. ولا يُعتبر العمل مع الأشخاص غير المتفاعلين مع عملهم وغير السعداء أمراً ممتعاً أبداً، كما أنه لا يضيف أية قيمة. كذلك يؤثر في

الاقتصاد بطريقة سلبية عميقة للغاية. والأمر يصبح أكثر سوءاً عندما يكون المديرون هم الأشخاص غير المتفاعلين مع عملهم. لأنهم إذا كانوا كذلك فإنهم ينقلون عدوى موقفهم هذا إلى الآخرين. فعواطفهم تؤثر على أمزجة الآخرين وأدائهم بشكل هائل. وفي نهاية المطاف فإن شعورنا مرتبط بما نفكّر به وبطريقة تفكيرنا. وبعبارة أخرى، التفكير يؤثّر في العواطف، والعواطف بدورها تؤثّر على التفكير.

كما تظهر الأبحاث العلمية أنّ هناك ارتباطات عصبية واضحة بين المشاعر والأفكار والتصرّفات. فعندما نكون في خضمّ عواطف سلبية قوية، فإنّ الأمر يشبه أن نسير وأعيننا معصوبة. فنحن آنذاك نركّز جلّ اهتمامنا على مصدر الألم. كما أننا لا نعالج المعلومات، ولا نفكّر بطريقة خلاقة، ولا نتّخذ قرارات جيدة. كما أنّ الإحباط، والغضب، والتوتّر تتسبب في إيقاف جزء منّا عن العمل، وتحديداً الجزء المفكّر والمتفاعل لدينا. ومن ثَمّ فإنّ حالة عدم التفاعل هي نظير استجابة عصبية ونفسية طبيعية للعواطف السلبية التي تجتاحنا.

■ منعاً للتوتر وحفاظاً على صحة الموظفين

نريد أن نحقق التوازن للعاملين لدينا،لذلك تتيح شركتنا فحوصاً على العين والأذن للعاملين الذين عادة ما يستخدمون الشاشات أو الهواتف بمعدل أكبر، وكذلك قياس ضغط الدم والسكر، وقريبا سوف تبدأ الشركة في تنظيم أوقات للتمرينات الرياضية وستحصل الأمهات اللاتي أنجبن حديثاً على إجازة وضع بما يتوافق مع المعايير الأوروبية وهي ما يصل إلى 26 أسبوعاً مدفوعة الأجر، وستة أشهر غير مدفوعة الأجر، بدلاً من 45 يوماً كما هو

منصوص عليه، وهناك أيضاً إجازة وضع للأب مدتها خمسة أيام.

جون فيكرمان نائب رئيس الموارد البشرية لشبكة أو. أس. أن التلفزيونية

■ ■

أسباب الضغوط في الحياة الشخصية والعملية للموظف

1. تغير طبيعة المجتمعات والتطور المتسارع.
2. حجم العبء الوظيفي والحاجة إلى تركيز عالٍ.
3. حجم المسؤولية ونوع المحاسبة.
4. الصراع بين القيم المؤسسية والقيم الذاتية.
5. مدى الدعم والتقدير.
6. العلاقات مع الآخرين.
7. اختلاف الأهداف.
8. اختلاف الثقافة والقيم.
9. العلاقات المضطربة مع المديرين والزملاء.
10. عدم الوضوح وتداخل الأدوار.
11. الصراعات والتنافس.
12. بيئة العمل ويشمل ذلك: ترتيب المكاتب والمساحات، والضوضاء، وطبيعة الإضاءة، والحرارة الملائمة والمريحة، وكفاءة الأجهزة والمعدات للقيام بالأغراض المخصصة لها.
13. الحياة اليومية:

- التغيير في الحياة اليومية: الزواج، الأولاد، الوفاة، الانفصال.

- الانتقال بالسيارة: الازدحام، عدم القدرة على تحديد الوقت اللازم للرحلة، الخطورة.
- أحداث الحياة: ارتفاع الأسعار، اضطراب السياسة، انخفاض الأمن، زيادة الجريمة، تغير القوانين.

14. التدهور الاخلاقي.

تأثير الضغوط على الصحة

1. **التأثير على الجسم:**

- زيادة إفراز هرمونات الأدرينالين والكورتيزول وهي تساعد على العمل بفعالية ولكن لها تأثيراً مدمراً في المدى البعيد على الجسم.
- زيادة معدّل التنفس.
- زيادة معدّل ضربات القلب وزيادة تدفق الدم إلى العضلات.
- زيادة إفراز العرق.
- هذه التغيرات تؤدي إلى الكثير من الأمراض وبخاصة ارتفاع ضغط الدم وأمراض القلب، وللتخفيف من الضغوط يلجأ الشخص إلى المنبهات والتدخين والكحول والمخدرات والمهدئات وتناول السكريات والشوكولاتة والتي لها تأثيرات جانبية ضارة.

2. **تأثير الضغوط على اتخاذ القرارات:**

- عندما يعاني الفرد من الضغوط تصبح قدرته على اتخاذ القرارات غير فعالة.

- عندما تبدأ الثقة بالنفس بالانهيار تصبح قرارات الفرد غير موضوعية.
- في حالات الضغوط العالية يتخذ الفرد قرارات التدمير الذاتي، ما يؤدي إلى المزيد من الخلافات والخسائر.

3. تأثير الضغوط على العائلات:

- تؤدي الضغوط إلى صراع بين متطلبات العمل ومتطلبات العائلة والمنزل ورعاية الأطفال.
- الموظف المضغوط يستنفد نفسه في العمل بما لا يُبقي أي طاقة لديه للعائلة فيعجز عن القيام بالدور المطلوب منه.
- الموظف المضغوط يميل إلى الاستكانة وتجنب التفاعل مع باقي أفراد العائلة ويلحّ على مراعاته ومساعدته.
- الضغوط مُعدِية وعندما يتعرض أحد أفراد العائلة للضغوط تنتقل إلى البقية ويبدؤون بالمعاناة من الضغط. وعندما يعاني كل من الزوج والزوجة من ضغوط العمل المستمرة فإن هذا يؤثر سلباً على العلاقة في ما بينهما فتزداد احتمالات التفكك الأُسَري والطلاق.

■ ■

«نحن ملتزمون بجعل مكان العمل خالياً من التوتر، وهو ما يزيد من إنتاجية الموظفين. يعرف موظفونا أنه بعد العمل بجد واجتهاد، وبخاصة أثناء موسم الضرائب، أنّ شيئاً سعيداً ينتظرهم عما قريب».

لي آن ديبولد، مديرة في شركة «بيلفينت ليونز آند شومان»

■ ■

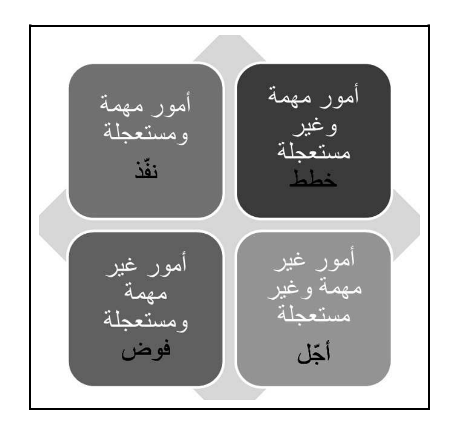
تقنيات التعامل مع الضغوط



1. تَبَنَّ موقفاً إيجابياً في الحياة:

- (إذا لم يعجبك شيء غَيِّره. . . فإن لم تستطع. . فغيّر نظرتك إليه).
- تقبّل الآخرين كما هم.
- اعمل لهدف نبيل ولا تعمل من أجل المال فقط.

2. تعرّف على مُضِيعات الوقت لديك:



اعمل على إدارة الوقت باستخدام التقنيات الفعالة مثل مصفوفة وقائمة المهام، ومصفوفة الوقت، والتي تقوم على تقسيم الوقت وتحديد الإجراء الواجب اتخاذه. (النموذج المبين).

3. **تنظيم المكتب:**

- رتّبْ مكتبك باستمرار حتى لا يُشعِرك بكثرة العمل والفوضى.
- ضع الأشياء في مكانها حتى لا تصاب بالضغط من ضياع الأشياء والبحث عنها.
- ضع الزهور لتشعر بالبهجة، والنباتات لتعطيك لمسة طبيعية، والصور والمناظر التي تستمتع عند مشاهدتها.
- أنت تقضي أكثر وقتك في هذا المكان، فاجعله مكاناً مميزاً ومريحاً.
- رتِّبْ مكتبك ونظِّفه في نهاية يوم العمل حتى يُشعِرك بالنشاط في صباح اليوم التالي.

4. **الحصول على إجازة يخفف الضغوط المتراكمة:**

- مارس النشاطات التي لا تحتاج إلى تركيز فكري مثل ريّ النباتات، وغسيل السيارة، والمشي.
- مارس الرياضة لإعادة التوازن الكيميائي للجسم حيث يتم حرق الطاقة التي ولّدتها الضغوط.
- خصِّص وقتاً لتحسين العلاقة مع الناس المهمين لك.
- اقضِ وقتاً بمفردك للتأمل والاسترخاء.

■ ■

سلوكنا هو كل شيء وتأثيره يتعدى كل شيء نفعله أو لا نفعله

■ ■

كيف تكون إيجابياً؟

خلال أيّ يوم عمل عادي، تحدث لك ومعك أشياء سلبية وأخرى إيجابية كثيرة،لكنّ الشيء الذي لا يدركه معظم الناس هو أنّ التجارب الإيجابية، ومهما كانت صغيرة، تمنحك موارد قيّمة يمكنك الاستفادة منها للتقليل من التوتر، بما في ذلك الأعراض الجسدية التي تنتابك مثل الصداع أو التوتر العضلي. وهي تسهّل عليك أن تنأى بنفسك عن العمل ومتاعبه في نهاية اليوم.

وتؤكد جميع الدراسات أنّ التفكير بالأحداث الإيجابية بطريقة منهجية يمكن أن يكون أمراً صحياً. وتالياً، فإننا نقترح عليك عوضاً عن التفكير في الأفكار السلبية، بأن تحاول أن تستمتع حقاً بالأحداث الإيجابية التي مررت بها خلال يومك، وأن تحتفي بها وتتداولها مع الآخرين.

قام بعض العلماء أيضاً بإجراء دراسة عن التأثيرات الإيجابية والسلبية على العمل، وذلك ضمن فريق يضم كلاً من «ويني شين» من «جامعة جنوب فلوريدا»، و«إيوجين كيم» من «جامعة جورجيا تيك»، و«آماندا كوخ» من «مؤسسة أبحاث الموارد البشرية»، مع موظفين في عيادات لطب الأسرة (ممرضين، ومساعدين طبيين، وموظفي استقبال). وقد طلب من المشاركين في التجربة، والذين لم تكن لديهم أدنى فكرة حول موضوع البحث، الدخول إلى موقع إلكتروني في نهاية يوم عملهم للمشاركة في ملء استبيان. وطلب منهم في الاستبيان قضاء 5 إلى 10 دقائق ليدونوا خلالها الأحداث «التي سارت على ما يُرام» خلال اليوم، سواء كانت كبيرة أم صغيرة، وسواء كانت ذات طابع شخصي أم مرتبطة بالعمل. كما طلب منهم أيضاً أن يشرحوا لنا «السبب» الذي دفع هذه الأمور إلى أن «تسير على ما يُرام».

وتفاوتت الإجابات، حيث تحدّث البعض عن الأطعمة اللذيذة التي أحضرها زملاؤهم في العمل إلى العيادة، بينما عبّر آخرون عن سعادتهم بأنّ اليوم كان يوم الجمعة، أي آخر يوم عمل في الأسبوع، في حين روى البعض الآخر قصصاً تشرح ما دار بينهم وبين زملائهم أو حتى مع المرضى في ذلك اليوم وجعلتهم يشعرون بشعور إيجابي تجاه أنفسهم. فعلى سبيل المثال، كتبت إحدى الممرضات ما يلي: «لقد امتدح أحد الأطباء عملي اليوم». وفي إجابتها عن السبب وراء ذلك كتبت: «لأنني عرفت تماماً ما الذي يجب فعله في إحدى حالات الطوارئ، ولأنني ساعدت أحد المرضى، والذي كان قد عانى من نوبة مفاجئة».

بعد مرور ثلاثة أسابيع، تراجع منسوب التوتر والشكاوى الجسدية لدى المشاركين بمقدار ضئيل لكل منهم. إضافة إلى ذلك، وفي الأيام التي ركّز فيها المشاركون على الأشياء الجيدة، كانوا أقدر على التخلص من الأفكار الضاغطة المرتبطة بالعمل والتي تراودهم مساءً في المنزل.

وهكذا، فإنّ هذا التمرين البسيط ـ أي تدوين ثلاثة أشياء جيدة قد حصلت ـ يقود إلى حدوث تحوّل حقيقي في طبيعة الأشياء التي يفكّر الناس فيها، ويمكن أن يغيّر نظرتهم إلى حياتهم في مكان العمل. كما يمكن أن يقود أيضاً إلى سلسلة إيجابية من ردود الأفعال والتفاعلات المتتابعة. وثمّة منافع أخرى يمكن أن تتحقق من هذا التمرين السهل التطبيق وغير المكلف مثل حصول زيادة محتملة في الإبداع. فالتفكير الإبداعي والابتكار يصبحان أفضل عندما تنتاب المرء عواطف إيجابية، وبخاصّة مشاعر الرضا والمتعة. كما أنّ العواطف الإيجابية تُعتبرُ منبعاً أساسياً للنمو، والتطوّر، والتفكير التقدّمي.

■ ■

في قاموس الناجحين والذين يتحلون بالطاقة الإيجابية، مواقف وأحداث الحياة لا تمثل أكثر من ١٠% أما ٩٠% من حياتهم....فتعتمد على سلوكهم تجاه المواقف والأحداث وردود الأفعال.

■ ■

كيف تقضي يوماً مرحاً وجاداً في العمل؟

تحدث الكاتب أدريان جوستيك في كتابه (LEVILTY)، والملخص من قبل إدارة «كوم»، عن كيفية قضاء يوم مرح وجاد في العمل، وتحدث عن مؤسسة «ليجو» الأميركية حيث يُسمح للموظفين بالتجول في ردهات المؤسسة بالـ «سكوتر»، وهنالك أيضاً «برينسيبال فاينانشيال جروب» التي أقامت ملاعب جولف صغيرة مغطاة داخل مكاتبها كي يرفه موظفوها عن أنفسهم، و«غوغل» التي تقيم رحلة تزلج على الجليد لموظفيها بشكل سنوي، و«بن آند جيريز» التي تعطي لكل موظف عبوتي «آيس كريم» مجاناً لأسرته أسبوعياً. مع ذلك، لا نستطيع اعتبار أي من السلوكيات السابقة قاعدة يمكن تعميمها في جميع المؤسسات؛ فلكل مؤسسة ظروفها وثقافتها التي تجعلها تنتهج خطوات أو سياسات معينة. لكن القاعدة العامة هي وجود المرح، لأنه الدافع الذي يقود الموظفين نحو العمل الجاد، والاحتفاظ بهدوء أعصابهم إبان المحن، فضلاً عن تنمية قدرتهم على حماية كيان المؤسسة من الانهيار، لأن المرح يحافظ ـ في المقام الأول ـ على أعصابهم من الانهيار، ويرفع مستوى أدائهم، ما يسهم في بقائهم داخل المؤسسة ويزيد ربحيتها أيضاً. وقد أفادت أبحاث كثيرة أنّ القادة المرحين يرفعون الروح المعنوية لموظفيهم الذين يزدادون ـ بدورهم ـ ثقة

في أنفسهم، وولاءً للمؤسسة، وإبداعاً، وتواصلاً مع بعضهم بعضاً ومع العملاء. فالقائد الحكيم هو من يعتبر المرح من أصول مؤسسته، ويضعه في حافظة أوراقها المالية، ويحسن استثماره ليزيدها رخاءً وربحية!

الباب العاشر

أساليب تحقيق السعادة الوظيفية

Methods for employee happiness

مقومات بناء ثقافة السعادة الوظيفية في المؤسسة

- زرع الالتزام بالأخلاقيات الوظيفية والمهنية كجزء من الثقافة المؤسسية وقيام القادة بتقديم القدوة الحسنة لذلك.
- التدريب والتطوير، وتوفير فرص الإبداع.
- إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات واحترام رأيهم وتفويضهم بالصلاحيات اللازمة.
- الشفافية والوضوح بين الإدارة والموظفين.
- إبقاء قنوات الاتصال مفتوحة.
- احترام حاجة الموظف إلى تحقيق التوازن ما بين حياته الوظيفية وحياته الشخصية.
- منح أجور وتعويضات عادلة.

- خلق بيئة عمل مريحة ومحببة.
- وضع برنامج لمكافأة وتقدير الموظفين.
- تخصيص جوائز للأداء المتميز.

صندوق رقم (16)

شركة «زابوس» والثقافة المؤسسية

حرصًا من «شاي» رئيس شركة «زابوس» على معرفة آراء الموظفين ومقترحاتهم، طلب منهم في العام 2004 أن يراسلوه عبر بريده الإلكتروني ليخبروه بشكل الثقافة المؤسسية الذي يريدونه داخل «زابوس»، فكانت النتيجة إصدار كتيب بالقيم الأساسية المتفق عليها من جميع موظفي الشركة. كما بدأت «زابوس» لاحقًا كتابة رسالة إخبارية بعنوان «اسأل عن أي شيء»، يحق للموظفين فيها طرح استفساراتهم بخصوص أي موضوع، حيث تُنشر الأسئلة دون اسم صاحبها، وتتم الإجابة عنها وإرسالها إلى جميع الموظفين بالبريد الإلكتروني. أراد «شاي» أن يكون موظفو الشركة قبيلته وعشيرته، فأصبحت «زابوس» بالفعل بيتهم الثاني، ليس لأنهم يقضون فيها ساعات طويلة (حيث يعملون على مدار 24 ساعة طوال أيام الأسبوع)، ولكن لأنهم يحبون قضاء الوقت مع بعضهم بعضاً، ولأنهم مولعون بما تقدمه شركتهم لهم ولعملائهم.

عشر طرائق للمحافظة على الموظفين وإسعادهم

1 ـ التحدي كوسيلة لإسعاد الموظفين:

عندما ينخفض رضا الموظفين في الشركات، بغض النظر عن حجمها، يتحمل المديرون المسؤولية عن هذا الانخفاض، ولذا يسعون

إلى إرضاء موظفيهم وإسعادهم من خلال طرائق أفضل وأسرع وأقل ثمناً يمكن للمؤسسات اللجوء إليها لجعل الموظفين يشعرون بأنهم يحققون ذاتهم. فعوضاً عن محاولة جعلهم سعداء، يمكن تكليفهم بإنجاز مهمّة صعبة. فقد قامت ليز وايزمان في «هارفرد بزنس ريفيو» بإجراء عدد من الأبحاث من أجل كتابها «الموظفون الجدد الأذكياء»، تؤكّد بأن الموظفين لا يريدون أن يستعملوا مهاراتهم فحسب، وإنما يريدون توسيع وتعميق هذه المهارات. فعندما تم الطلب من أكثر من 1,000 شخص تقريباً ممّن ينتمون إلى قطاعات مختلفة، أن يشيروا إلى المستوى الحالي من التحدّي في وظائفهم ومستوى رضاهم الحالي، تبين أنّ هناك علاقة شبه خطية بين الاثنين. بعبارة أخرى، مع تصاعد مستوى التحدّي، يتصاعد أيضاً مستوى الرضا.

مُدرجٌ أدناه ثلاث طرائق بسيطة لجعل الموظفين يشعرون بالسعادة من خلال تكليفهم بمهام تتسم بالتحدي:

- ارفَعْ من درجة الصعوبة: حاول أن تمنحهم عملاً أكثر صعوبة يعالج مشاكل أعقد، ويتطلّب العمل مع مجموعة أكثر تنوّعاً من الأشخاص المعنيين. ولكن تذكّر بأن تجعل العمل صعباً بالطرق الصحيحة. فإذا كان الرضا منخفضاً، فلربما يكون موظفوك خاضعين للضغوط جرّاء محدودية الموارد، أو البيروقراطية، أو السياسة، أو غياب القدرة على التحكّم. لا تطلب من الموظف أداء العمل ذاته وهو أصلاً يؤدّي مهمّة صعبة ومعقدة. فأنت تريد وبطريقة منتجة أن توسع نطاق العمل المفيد الذي يقوم به أصلاً.
- حَوِّلهم إلى موظفين مبتدئين في مجالات جديدة: فعوضاً عن ترك الموظفين يظلون مرتاحين كُلٌّ في مجال خبرته، يجب عليك أن

تدعوهم إلى العمل على مشاريع لا يمتلكون كل المعرفة والخبرات المطلوبة للعمل عليها.

- دعهم يركّزون على مشكلة جديدة: هناك استراتيجية أخرى تتمثّل في جعل موظفيك يوجهون خبراتهم الحالية لمعالجة مشاكل جديدة. فعلى سبيل المثال، طلب من عالمة تعمل لدى شركة أدوية أن تنقل مهاراتها في البحث والاستكشاف من علم الأحياء الخلوي (البيولوجيا الخلوية) إلى أمراض السرطان. في بادئ الأمر، لم تكن واثقة كيف تقوم بهذه النقلة. ولكن بعد بضعة أشهر، قالت: «أنا أشعر بأنني قوية بالكامل في هذا الدور الجديد. أشعر بتحدّ أكبر بالمقارنة مع التحدّي الذي شعرت به خلال سنوات، لكنني أشعر أيضاً بقدر أكبر من الإبداع وبأنني مسيطرة على حياتي ومساري المهني أكثر بكثير من ذي قبل. وها هي الأفكار العلمية الجديدة تتدفق مني.»

عندما تطرح هذه التحدّيات على موظفيك، فمن الأساسي ممارسة القيادة الواعية. إنهم بحاجة إلى الحرية المقترنة بالإرشاد كي تدفعهم في الاتجاه الصحيح على منحنى رحلة التعلّم. فالهدف هو توسيع مهاراتهم وخبراتهم، وليس تحطيمهم، وأنت يجب أن تكون جاهزاً كي توفّر لهم شبكة الأمان المطلوبة.

2 ـ تزويد مكان العمل بالنباتات الخضراء:

كشفت دراسة حديثة أنَّ الموظفين العاملين في مكاتب تحتوي على نباتات خضراء، يشعرون بـ «سعادة أكبر» من زملائهم الذين يشتغلون في مكاتب «باهتة» تفتقر إلى اللون الأخضر. مشيرة إلى أنّ إثراء المكاتب بالنباتات قد يزيد من الإنتاجية بنسبة قد تصل إلى 15 في المئة.

كما أوضحت الدراسة أنّ «فكرة المكتب الباهت» القائمة على إخلاء المكاتب من أي شيء لا علاقة له بالعمل، تهدف إلى الحد من تشتيت الذهن مما سيعود بالنفع على إنتاجية العامل. لكن النظر إلى الأمر من وجهة نظر علمية أو نفسية أو بيولوجية يوضح أنّ الفكرة ليست مجدية، كما أنّ المساحات الخضراء تحسن تركيز العاملين وإنتاجيتهم من خلال عدد من الآليات.

تقول الدراسة إنّ إضافة النباتات الى المكاتب تجعل الموظفين أكثر انهماكاً في العمل من الناحية الجسدية والذهنية والنفسية، حيث إنَّ النباتات تساعد على تنظيف الهواء، ويُحدِث وجودها اختلافاً رائعاً من الناحية النفسية، كما تشير الدراسات إلى أنّ النباتات تساعد على تحسين الذاكرة بنسبة تصل إلى 20 في المئة.

وأفاد بحث أجرته شركة «إنتر فيس» «Interface» على 3600 موظف من 8 دول في أوروبا والشرق الأوسط وأفريقيا، أنّ الموظفين الذين يعملون في بيئات ذات عناصر طبيعية، يشعرون بسعادة أكبر بنسبة 13٪. كما وجد تقرير «هيومان سبايسز» «Human Spaces» لعالم النفس البروفسور سير كاري كوبر، أنَّ بعض البيئات التي يعمل فيها موظفو الشرق الأوسط وأفريقيا غير مناسبة، فَخُمْسَا موظفي المكاتب هناك لا تتوافر لديهم إضاءة طبيعية، وأكثر من نصفهم لا تحيط بهم الخضرة في أماكن عملهم. كما أنّ 7٪ منهم يعملون في مكاتب لا نوافذ لها.

وقال كوبر: «إننا ننظر إلى بيئة العمل على أنها أساسية لسعادة الموظف وأدائه، لكنها تعد عاملاً يؤثر في الرضا الوظيفي غالباً. فالتقرير يوضح الرابط بين تأثير بيئات العمل والإنتاجية، وليس من المصادفة أنَّ أغلب الموظفين المعاصرين يتمتعون برؤية جديدة، ويصممون بيئات

تساعد الآخرين على الازدهار والإسهام والابتكار، فالارتباط (التناغم) بالطبيعة والعالم الخارجي والتصميم الطبيعي جزء مهم من هذا الأمر».

وقد حدد الموظفون في منطقة الشرق الأوسط وأفريقيا، أفضل 5 عناصر طبيعية يتمنون الحصول عليها في مكاتبهم، وهي:

- الإنارة الطبيعية
- الهدوء
- إطلالة البحر
- نباتات داخلية
- الألوان الزاهية

3 ـ خلق بيئة عمل تعاونية بين الموظفين:

يمكن خلق بيئة عمل تعاونية بين الموظفين والحفاظ عليهم متعاونين وسعداء من خلال:

✓ جعل التعاون جزءاً من ثقافة المؤسسة وقيمها.

✓ تشجيع الموظفين على العمل مع بعضهم بعضاً في فِرقٍ، وربطهم بالمديرين الذين يعطون قيمة للتعاون.

✓ تعزيز التواصل الشفّاف والصريح.

✓ السماح للموظفين بالتصويت على مكافآت الموظفين الآخرين.

✓ إجراء تصويت على أصحاب أحسن أداء فردي.

4 ـ نضج المديرين وتطوير قدرة الاستيعاب لديهم:

لقد توصّل بحث في جامعة الإدارة في سنغافورة إلى أنّ المواقف

ذات القدرة الاستيعابية للمديرين تخفّف من الإرهاق العاطفي للـموظفين خلال العمل، حيث كشفت دراسة أُجريت على 96 من المشرفين في سنغافورة أنّ زيادة الاستيعاب من قبل القادة تؤدي إلى إحداث توازن أفضل بين العمل والحياة وأداء كلي أفضل من جانب الـموظفين.

ويتم ذلك من خلال اختيار المديرين الأكفاء، وتشجيعهم على القراءة والتدريب والتأمل ليصبحوا أكثر وعياً وإدراكاً لبيئة عملهم واحتياجات الموظفين.

5 ـ تشجيع الاعتراف المتبادل بين الموظفين بجهودهم المبذولة في العمل:

لم يعد بإمكان أرباب العمل الاعتماد فقط على المشرفين من أجل الحصول على تقدير الموظفين. فقد أُجري بحث على أكثر من 200,000 موظف ضمن تقرير المشاركة والثقافة التنظيمية، وبيَّن هذا المسح أنّ 44٪ من الموظفين قالوا أنّهم قد يقومون بالاعتراف لزملائهم في العمل بجهودهم المبذولة اذا توافرت لهم الأساليب اللازمة لفعل ذلك.

في ظل بيئة عمل حديثة، يحتاج الموظفون إلى فرص لكي يعترف أحدهم للآخر بعمله الشاق. إنّ تحفيز اعتراف الندّ للندّ peer-to-peer (الاعتراف المتبادل) من خلال منصّات عبر الشبكة (الإنترنت) وأدوات برمجية، يجعل الموظفين أكثر تشابكاً، وأكثر تحفّزاً وأكثر إنتاجية خلال العمل.

6 ـ التركيز على العلاقات الإيجابية:

تعتبر علاقات العمل الإيجابية الأساس في بيئة العمل الإنتاجية. في

تشرين الأول/أكتوبر 2015، توصّل مسح قامت به مجموعة بوسطن الاستشارية لـ 200,000 شخص عبر العالم، إلى أنّ العلاقات فيما بين زملاء العمل أو المشرفين تمّ تصنيفها ضمن أفضل عشر طرائق لجعل الموظفين أكثر سعادة.

ضمن هذه الطريقة يمكن ذكر عدّة اقتراحات للإبقاء على الموظفين سعداء ومتعاونين، وهذه الاقتراحات هي تشجيع المشرفين على توجيه الموظفين، والحضور أثناء المحادثات والاستماع بشكل كامل للموظفين، كما يجب أن تكون هناك اتصالات عميقة بين المديرين والموظفين.

7 ـ المحافظة على صحة الموظفين:

تستحق صحة موظفيك التخطيط من أجل الحفاظ عليها، لأنها ثروة ستكون أنت أول من يجني فوائدها، حيث تزيد الإنتاجية وتقل الإجازات المرضية.

فيما يلي بعض الأفكار التي تساعدك على توفير بيئة عمل صحية:

- شجع موظفيك على الالتزام بنمط حياة صحي يشتمل على نظام غذائي سليم وممارسة الرياضة بانتظام.
- قدم لهم وجبات صحية خفيفة.
- امنع تقديم المشروبات المضاف إليها السكر.
- وفّر مبردات المياه، واحرص على وضعها في أماكن يسهل الوصول إليها.
- امنح الموظفين اشتراكات مخفضة في صالة للألعاب الرياضية.
- ساعد الموظف على تقييم أسلوب حياته بصفة دورية.

- قدّم مزيداً من الاهتمام والتوجيه إلى الموظفين الذين يتبعون أنماطاً حياتية وعادات غير صحية، وساعدهم على التغيير.
- لا تُشعِر موظفيك بالضغوط قدر المستطاع.
- حُثَّ موظفيك على قضاء راحة الغداء خارج مكاتبهم والانصراف في الموعد المحدد.
- امتدح الأداء الجيد وشجع التعاون لرفع الروح المعنوية.

ومن الممارسات المتميزة في هذا المجال شركة (غوغل)، حيث تحافظ على صحة موظفيها من خلال تقديم الطعام لموظفيها مجاناً. وهي لا تكتفي بتقديم تلك الميزة التي تضيف إلى رصيدها من الميزات الهادفة خلق بيئة عمل مريحة؛ بل إنها تسعى أيضاً إلى الحفاظ على صحة موظفيها. لذا، فقد ابتكرت ثلاث حيل لمساعدتهم في تعديل عاداتهم الغذائية كماً وكيفاً:

- ✓ تعديل وضع بوفيه السلاطات: حيث تشير الأبحاث إلى أنّ من يتناولون طعامهم من البوفيهات المفتوحة يميلون إلى تناول كم أكبر من الأصناف الأقرب إلى أيديهم. لذا، فقد عدَّلت «غوغل» من وضع منضدة السلاطات، لتصبح أقرب إلى باب الدخول لصالة الطعام، فتكون أول صنف يراه الموظفون.
- ✓ تعديل حجم الأطباق والحلويات: منذ ثلاثة أعوام، استبدلت «غوغل» الأطباق الكبيرة بأطباق أخرى صغيرة لتناول الطعام بهدف حماية الموظفين من السُّمنة، ومساعدتهم على التحكم في سعراتهم الحرارية. كما عدَّلت أيضاً حجم الحلويات، فأصبحت القطع أصغر، بحيث تُلتهم الواحدة منها في ثلاث قضمات. وبهذه الطريقة، تصبح لدى الموظف الفرصة كي يسأل نفسه قبل

أن يعاود زيارة منضدة الحلويات ما إن كان بحاجة حقاً إلى المزيد منها أم لا .

- ✓ إخفاء المشروبات الغازية: تشجع «غوغل» موظفيها على أن يستبدلوا بالمشروبات الغازية مياه الشرب والمشروبات الصحية، حيث تحرص على وضع تلك المشروبات في مستوى أعين الموظفين في ثلاجات المؤسسة خلف زجاج شفاف، بينما تحرص على وضع المشروبات الغازية في قاع الثلاجات خلف زجاج ملون.

8 ـ مساعدة الموظفين على التخلص من الضوضاء:

توجهت معظم المؤسسات في الآونة الأخيرة إلى المكاتب المفتوحة لتخفيض النفقات وتحفيز التعاون بين العاملين، ولكن الضوضاء والتشتت وفقدان الخصوصية التي تسببت فيها تلك البيئة المفتوحة ضاعفت درجات التوتر والضغط العصبي، الأمر الذي دفع خبراء الإدارة في ظل اهتمام مؤسسات كثيرة بصحة ولياقة موظفيها، إلى ابتكار جهاز يتخذ شكل الفقاعة، ويضم محتوى إلكترونياً عن الاسترخاء والتأمل. يعمل الجهاز بنظام الاشتراك، إذ يتم إنشاء حساب لكل موظف يشبه حسابات المواقع الاجتماعية، ولكنه يختص فقط بالجانب الصحي. وقد أطلق الخبراء على هذا الابتكار اسم (أورب) . يستطيع الموظف دخول فقاعة «أورب» البالغ طولها 200 سم وارتفاعها 170 سم وعرضها 100 سم، والتي تعد نظيرَ «غرفة صحية» للهروب من الضوضاء والتشتت، وقضاء بعض الوقت في التأمل والاسترخاء مع عرض بعض المحتويات التعليمية. فمثلاً تعرض الشاشة المدعومة بالصوت شرحاً لكيفية تنظيم التنفس بما يساعد الموظف في الوصول إلى حالة من الاسترخاء واستعادة النشاط والتركيز والتحرر من

الضغوط والتوتر، وهو ما تحتاجه المؤسسات لإسعاد موظفيها ورفع معدلات الإنتاجية.

9 ـ نبذ القلق وتجذير ثقافة البهجة:

تناولت العديد من الدراسات خلال السنوات العشر الماضية أثر مشاعر الموظف ومعنوياته ونفسيته على أدائه واتجاهه وإبداعه والتزامه تجاه مؤسسته، وكيفية صنعه للقرارات . وتؤكد جميع هذه الدراسات أنّ المشاعر الإيجابية ترتبط بارتفاع مستوى الأداء والجودة وخدمة العملاء في مختلف المجالات، وعلى مختلف المستويات الوظيفية، بينما نجد في المقابل أنّ المشاعر السلبية كالغضب والحزن والخوف والإحباط تؤدي إلى نتائج سلبية، مثل الأداء المتدني، وتراجع الإنتاجية، وارتفاع معدل الاستقالات.

كما توصل الباحثون في جامعة هارفارد من خلال الدراسات والمقابلات التي أجروها مع آلاف الموظفين، إلى عدة طرق لبث المشاعر الإيجابية، ورفع الروح المعنوية للموظفين، ومنها الممارسات التي تطبقها بعض المؤسسات مثل شركة «بيبسكو» و«زابوس». ومثال ذلك، تضمين أهمية المشاعر الإيجابية بوضوح في مواثيقها الإدارية وقيمها المؤسسية، ومراعاة السلوكيات البسيطة اليومية للقيادات والموظفين؛ فسلوك بسيط ينم عن الحب والاهتمام والتعاطف يمكن أن يحدث أثراً إيجابياً، ومثال ذلك: تثبيت صور للموظفين وهم يمرحون ويبتسمون في فعاليات المؤسسة. ومن جانب آخر، فقد أجرى بعض الباحثين في جامعة «هارفارد» استقصاءً بين موظفي مؤسسة «سيسكو فاينانس» المالية، يطلبون منهم تحديد المشاعر التي يلاحظونها على زملائهم باستمرار للحصول على نظرة موضوعية لثقافة المؤسسة بدلاً من سؤال كل موظف عن مشاعره. وقد

توصل الاستقصاء إلى أنَّ البهجة أحد أقوى العوامل التي تعزز رضا الموظفين والتزامهم تجاه المؤسسة، والأكثر من ذلك أنها مطلوبة للحفاظ على اندماجهم والتزامهم في العمل. ولا تكتفي «شركة سيسكو فاينانس» بهذا؛ بل تقيس مستوى هذه القيمة المؤسسية سنوياً: هل يزداد حقاً أم لا؟ وحتى قادة المؤسسة يرسخون ثقافة البهجة بأنفسهم بنشر فيديوهات مرحة لهم وهم يستمتعون بأنشطة مختلفة. كما أظهرت دراسة أجريت لمدة 16 شهراً على موظفي مركز «إيست كوست» للرعاية الصحية، أنَّ شيوع قيمة (حب الزملاء) بين الموظفين يقلل من معدلات غيابهم، ويرفع جودة أدائهم، ويضاعف من حماستهم والتزامهم تجاه مؤسساتهم وتحملهم للمسؤولية، فيزيد رضا المتعاملين وعائلاتهم.

في المقابل نجد أنّ المؤسسات التي تسود فيها ثقافة القلق بسبب العقوبات الكثيرة التي تطبق على الموظفين نتيجة التأخير أو الغياب، تحقق نتائج سلبية مثل الأداء الوظيفي والمالي المتدني، وشعور الموظفين بالإرهاق وعدم الرضا. وهذا يفسر ما يقوله العلم عن تأثير الخوف والضغط النفسي المستمر على القشرة الأمامية للمخ.

10 ــ تعزيز قنوات التواصل، وإشاعة المرح في جو العمل:

أثبتت بعض الدراسات والإحصائيات أنّ بقاء الموظفين في المؤسسة يتناسب طردياً مع مرح القادة والمديرين، فالمدير العابس عدو لموظفيه. كما أظهرت الدراسات التي أجريت على الكثير من القادة أنّ المرح يؤثر بالإيجاب على ما يتخذونه من قرارات، فضلاً عن أثره في توطيد العلاقات بين القائد ومرؤوسيه، وجعل بيئة العمل أكثر هدوءاً وأقل توتراً، وأنّ المرح ونشر السعادة في بيئة العمل لهما آثار إيجابية في عملية الاتصال والتواصل من حيث:

- رفع مستوى مهارات التفاوض لدى الموظفين.
- بناء جسور التفاهم بين القادة والمرؤوسين.
- جذب الانتباه (وبخاصة انتباه العملاء).
- تخفيف حدة توتر المتلقي، وجعله أكثر اهتماماً بما تقول.
- ترسيخ رسالتك في ذهن المتلقي لأطول وقت ممكن.

ومن الأمثلة القائمة على التواصل وإشاعة المرح، الممارسات التي ينفذها مركز تصنيع وتطوير طائرات «بوينج» في مدينة «ألبوكيرك» ـ في ولاية «نيو مكسيكو» الأميركية، حيث يرفع الرئيس التنفيذي شعار (كن مرحاً وأحدِث فرقاً و... حقق ربحاً بالمناسبة)، و«إن لم تكن تشعر بالسعادة فلنتحدث سوياً ونحاول إعادة الأمور إلى نصابها». ولا بد من التأكيد على أنَّ وجود المرح لا يتعارض مع ثقافة الالتزام، واتباع مكارم الأخلاق، والسلوك الإيجابي، والعمل طبقاً لمعايير الجودة، وروح التعاون والتفاني في خدمة العملاء الراسخة في «بوينج». فليس المرح هدفاً بحد ذاته ـ بحيث يتحول إلى هزل وفوضى وهرج ومرج ـ بل هو وسيلة لدفع عجلة الابتكار ومواكبة معايير التميز والالتزام.

من الصعب أن تضحك في بيئة عمل يسودها الضغط والتوتر بحيث يصبحان كالجدار الذي يحول دون وصول صوت الموظف إلى مديره، سواء تمثل هذا الصوت في الأفكار والاقتراحات، أو حتى في الشكاوى والتظلمات. ويعلق «ريتشارد برانسون» ـ مؤسس مجموعة «فيرجين» الشهيرة ورئيسها التنفيذي ـ على وجوب إزالة هذا الجدار من خلال دعم أواصر الثقة والاحترام بين الجانبين عَبْر خلق بيئة عمل قوامها المودة والتفاهم، وتشجيع الموظفين على الإدلاء بآرائهم أمام رؤسائهم دونما تردد أو خجل، وتزويد بيئة العمل بالأساليب الترفيهية، كي لا يفقد الموظف

أعصابه من شدة ضغط العمل أو المهمات المتلاحقة. ويرتبط المرح ارتباطاً وثيقاً بمقدار إنتاجية الموظف، وحماسته لإنجاز عمله، وولائه للجهة التي يعمل فيها.

نصائح لإسعاد الموظفين

- تحدث إلى موظفيك سواء عما يحصل في العمل أو حتى الحياة الشخصية.
- اعرف موظفيك بشكل أفضل، واعرف ما الذي يحفزهم.
- استمع لهم، واحترم وجهة نظرهم، وآراءهم وأفكارهم.
- كن موجوداً عندما يحتاجونك.
- استمتع بعملك واجعل موظفيك يستمتعون، واخلق ثقافة إيجابية.
- ساعدهم في وضع رؤية واضحة وأهداف محددة.
- حاول مساعدتهم في تحقيق خططهم.
- كلّفهم بمهام فيها نوع من التحدي.
- شجعهم على الإبداع والابتكار ووفر لهم المصادر والبيئة اللازمة لذلك.
- قم بتمكينهم وشجعهم على اتخاذ القرارات.
- ثق بهم، واجعلهم يشعرون بحاجة المؤسسة إليهم.
- زودهم بالأدوات المعرفية والتكنولوجية والمصادر اللازمة للقيام بعملهم.
- كن مرناً، وافتح الباب للأفكار الجديدة.

- ساعدهم على تحقيق التوازن ما بين حياتهم الشخصية والعملية.
- وفر لهم بيئة عمل صحية وآمنة ومناسبة من سائر النواحي.
- وفِّر لهم بعضاً من الترفيه في مكان العمل.
- شجع على إنجاز العمل من خلال الفرق.
- تجول بين المكاتب واسأل عن أحوالهم وقم بمصافحتهم.
- اعقد للموظفين اجتماعات غير رسمية في أماكن غير روتينية.
- قُم بتوفير معالج نفسي للموظفين.
- قُم بتخصيص عيادات تخفيف الوزن.
- قم بتوفير غرفة للموظفين للتفريغ عن الغضب.
- الاهتمام ببيئة العمل من خلال:
  - إشراك الموظفين في عملية الديكور.
  - تخصيص المساحات الكافية للموظفين.
  - تخصيص مساحات للمحادثات والنقاشات ما بين الموظفين.
  - اختيار الألوان المناسبة.
  - اختيار الخطوط المنحنية: المكاتب الأنيقة البيضوية، والطاولات الدائرية تؤدي إلى تعزيز الطاقة الإيجابية والعمل الجماعي.
- استخدم بعض الأساليب العالمية في تصميم المكاتب مثل (فينج شوي) ويعني فن التناغم مع الفضاء المحيط، وتصميم الأماكن واختيار الألوان بحيث تبث الطاقة الإيجابية.

صندوق رقم (17)

رتب مكتبك وفقاً لفن «فينج شوي»

انظر إلى مكان عملك. ماذا ترى؟ فوضى؟ ارتباكاً؟ وفقاً للفن الصيني القديم «فينج شوي» (فن التناغم مع الفضاء المحيط) تعكس بيئتك حال حياتك. وعندما تنظم مكانك، يعود ذلك عليك بطاقة إيجابية تحسِّن كل شيء آخر. لكي تنظم سطح مكتبك وفقاً لفن «فينج شوي» لا بد أن تستعين بأداة مهمة، وهي خريطة الطاقة التي تقسِّم المكان إلى تسع مناطق، كل منها يقابل جزءاً من حياتك (الثروة، العمل، الإبداع، إلخ). حدد أهدافك، ثم نظم مكتبك باستخدام خريطة الطاقة بما يتوافق مع هذه الأهداف:

- منطقة اليسار الخلفي: الثروة؛ ضع نبتة في هذه المنطقة لتعزز النماء في حياتك، كما يمكنك وضع نافورة مياه صغيرة، أو مزهرية.
- منطقة اليسار الأوسط: العائلة؛ لتقوية العلاقات الأسرية، ضع في هذه المنطقة صورة لعائلتك، أو هدية من أحد أفراد العائلة، أو مصباحاً، واجعل ألوان هذه المنطقة زرقاء أو خضراء.
- منطقة اليسار الأمامي: المعرفة؛ احتفظ بكتب في هذه المنطقة، مع شيء باللون الأزرق (شمعة مثلاً) لتحفز حبك للتعلم.
- منطقة الوسط الخلفي: السمعة والشهرة؛ توضح هذه المنطقة من تكون في هذا العالم، أي شخصيتك وصورتك. ضع فيها بطاقات الأعمال الخاصة بك، والشهادات والجوائز التي حصلت عليها.
- منطقة مركز الوسط: الصحة؛ حافظ على هذه المنطقة نظيفة من الأتربة، وأضفِ عليها الحيوية باستخدام اللون الأخضر أو الأصفر، أو بوضع رمز من رموز الأرض ـ كالزهور أو الأصداف مثلاً.
- منطقة الوسط الأمامي: العمل؛ ضَعِ الحاسوب هنا، واختر لخلفية

الشاشة صورة عنصر مائي (مثل شلال ماء أو محيط)، فذلك يرمز إلى المال.

- منطقة اليمين الخلفي: العلاقات؛ ضع صورة لك مع من تحب، أو ضع وردة حمراء في مزهرية صغيرة.
- منطقة اليمين الأوسط: الإبداع؛ ضع في هذه المنطقة صحيفة أو مصدراً للإضاءة لتحفيز ملكة الإبداع لديك، كما يمكنك وضع مفكرة أو تحفة معدنية.
- منطقة اليمين الأمامي: الأشخاص المهمون؛ ضع الهاتف في هذه المنطقة،بالإضافة إلى ملفات العملاء والمشروعات المهمة، لكي تبقى على اتصال بالأشخاص الداعمين لك في العمل والحياة.

مجلة المختار الإداري الصادرة عن www.edara.com

تصاميم مستقبلية في أماكن العمل لإسعاد الموظفين

لن تختفي أماكن العمل الحالية المبنية على المكاتب بين عشية وضحاها؛ بل ستطرأ عليها تحولات كثيرة بهدف تبني عادات صحية. وتصميم أثاث يساعد على الحركة وكسر الرتابة في مكاتب العمل، لن يُحسِّن الأداء اليومي فقط؛ بل سيكون له آثار إيجابية على الأهداف بعيدة المدى للمؤسسة والموظفين. وهذا ما جعل بعض المؤسسات تحاول إيجاد حلول مبتكرة لتهيئة بيئة عمل تساعد على الابتكار، وتحافظ على صحة الموظف الجسدية والذهنية، ومنها:

- مساحة العمل متعددة الاستعمال: سيصبح نظام المكاتب المغلقة وفيها مجموعة من الكراسي شيئاً من الماضي، وسيتم استبدال هذا النظام

بالمكاتب والمقاعد غير المخصصة التي تستخدم مساحات متعددة يتم استخدامها لكل شيء كالعروض التقديمية والمناقشات وحتى مناطق الاستراحة العادية.

- **إزالة الزوايا**: تعتمد على تخفيض المزيد من المساحة عن طريق استخدام مكاتب بيضوية الشكل مخصصة لِـ 4 ـ 6 أشخاص، قابلة للتحول إلى طاولات عالية للاجتماعات وقوفاً.

- **الاعتماد على الهواتف النقالة**: والذي سمح للناس بالاتصال والعمل من أي مكان وفي أي زمان. تقول الدراسات إنّ عدد الهواتف الذكية المستخدمة سيصل إلى 2,4 مليار، بمعدل 6 هواتف لكل جهاز حاسوب، وستزودنا الهواتف النقالة بالتقنيات والأدوات بما في ذلك الصوتية والفيديو وحلول تشارك المحتوى، مما يتيح للموظفين العمل حتى أثناء التنقل.

- **المُكيِّف الشخصي**: وهو جهاز يمكن ارتداؤه ليساعد الشخص على تبريد أو تدفئة الدم حتى ينظم حرارة جسمه ويتحرك بسهولة في أي مكان، دونما حاجة إلى المكيفات باهظة التكلفة أو مراوح الهواء التي قد تحدث فوضى وتبعثر الأوراق. وهو مفيد بصفة خاصة خلال الاجتماعات التي تضم عدداً كبيراً من الحاضرين، إذ ينظم درجة حرارة الجسم بما يلائم كل شخص على حدة.

- **مشبك الصحة المكتبية**: وهو قطعة يتم تركيبها في المقعد لتذكير الجالس بضرورة النهوض والحركة. يصدر الجهاز اهتزازات بعد ثلاثين دقيقة من جلوس الموظف ليحثه على الحركة، وهو مرتبط بتطبيق يعرض تدريبات رياضية مُصَمَّمة لحفز طاقة الشخص لإنهاء أعماله.

فالحركة المتكررة تجنب الشخص الآثار الصحية والنفسية السيئة لفترات الجلوس الطويلة، وتحفز العقل على الابتكار.

- **مساند القدمين الداعمة**: تعتبر وسيلة صحية وغير مكلفة في مكان العمل لمساعدة الموظف على ضبط وضع جسمه والتحرك بانتظام في أثناء العمل.
- **مكاتب الواقع الافتراضي**: قد لا تكون مكاتب الواقع الافتراضي منتشرة في الوقت الحالي ولكنها بالفعل تستخدم من قبل الجيش الأميركي لمحاكاة وتشغيل «أماكن عملهم»، وسيزيد استخدامها لتصل إلى التوظيف عن بعد وغيره من الأعمال المكتبية، ومقابلة المرشحين إلى الوظيفة، عبر مقابلة الناس «وجهاً لوجه» في غرفة اجتماعات افتراضية، أو مكتب عن بعد بشكل مماثل لما يعقد اليوم من مؤتمرات عن بعد.

أفضل الألوان لمكتبك التي ستجلب لك الراحة والسعادة وتزيد إنتاجيتك

يعتمد اختيار اللون المناسب لمكان العمل على نوع نشاطك، والفريق الذي تعمل معه، والعملاء الذين يزورون المكان. هذه مقترحات ببعض الألوان العملية التي يمكنك أن تختار المناسب من بينها لطلاء مكاتب مؤسستك:

- **الأزرق**: له تأثير مهدئ، ويوفر مناخاً من الأمن والثقة والتركيز العالي، وهو مناسب للأماكن التي يتطلَّب العمل فيها مجهوداً ذهنياً، وتكون مليئة بالضغوط، مثل مكاتب المصرفيين، والمحاسبين، والمحامين، والمستشارين الماليين.
- **الأصفر**: لون يبعث على البهجة والتفاؤل ويرفع المعنويات، ولكن

ينبغي استخدامه بحرص حتى لا يرهق العينين، أو يؤدي إلى أن يفقد الناس السيطرة على حالتهم المزاجية. يمكن استخدامه في الأماكن التي تود تحفيز القدرات الإبداعية للموظفين.

- **الأخضر**: يوحي بالاتزان، ويبعث الحيوية في المكان. يمكن استخدامه في الأماكن الضيقة ليعطي شعوراً بالاتساع. لكن استخدامه مع لون آخر محفز يعطي نتيجة أفضل من استخدامه بمفرده، لأنه أحياناً يبعث على الفتور.
- **الأحمر**: يولد الحماس والطاقة والحركة، كما يعطي شعوراً بصغر مساحة الغرفة، لذلك لا يستحب استخدامه في المكاتب الصغيرة، لكنه لون مثالي للأماكن التي يكون مطلوباً من الموظفين فيها بذل مجهود بدني، كما أنه يحفز الشهية، لذلك يمكن استخدامه في الأماكن المخصصة للطعام داخل المؤسسة.

■ ■

«نريد مكاناً يساعد الناس على التفكير والتصرف وكأنهم أصحاب المكان أو من رواد الأعمال. يجب أن يفكر الناس خارج الصندوق وخارج إطار أدوارهم الأساسية».

جويس باز رئيس الاتصالات في غوغل الشرق الأوسط وشمالي افريقيا

■ ■

الموسيقى قد تجلب لحظات سعادة وترفع إنتاجية الموظفين

- نعاني جميعاً كثيراً من المشتِّتات في مكان العمل، لكن لحسن الحظ أنه يمكننا الاستعانة ببعض أنواع الموسيقى لنحافظ على تركيزنا ونرفع

إنتاجيتنا، حيث أكدت دراسات أجريت في جامعة «برمنجهام» في إنكلترا أن الاستماع إلى الموسيقى في أثناء تأدية أعمال روتينية لا تتطلب جهداً ذهنياً (مثل: تفقد البريد الإلكتروني أو ملء جداول بيانات)، يزيد من سرعة إنجازك للعمل. إن شعرت في وقت ما أنَّ معدل إنتاجيتك أقل من المعتاد، فجرب هذه الأنواع التي ثبت بالتجربة أنها فعالة في زيادة إنتاجية الموظف.

- الموسيقى التي تحتوي على أصوات الطبيعة ترفع تركيز المستمع وتحسن مزاجه وتطور الوظائف المعرفية للمخ.

- الموسيقى التي تستمتع بها: اختيار الشخص لموسيقى يستمتع بها عامل مهم، وبخاصة لمن يمارسون مهام تحتاج مهارات متوسطة. ففي الدراسات التي أجريت على بعض المتطوعين، لوحظ أنّ من استمتعوا بالموسيقى أدوا المهام المطلوبة منهم بسرعة، وخرجوا بأفكار أفضل من أولئك الذين لم يستمتعوا بالموسيقى.

- الموسيقى التي لا تصاحبها كلمات الضوضاء بشكل عام ليست مسؤولة عن انخفاض الإنتاجية، ولكن ما يشتت الانتباه حقاً هو الكلمات، فقد أثبتت إحدى الدراسات أنّ الكلام يشتت 48٪ من الموظفين في المكاتب.

- الموسيقى بصوت متوسط: مستوى الصوت المتوسط هو المناسب لتحفيز التفكير الإبداعي، بينما مستوى الصوت العالي يقلل من قدرة المخ على التركيز ومعالجة المعلومات.

مرفق رقم (1)

مقال للشيخ محمد بن راشد آل مكتوم

نشر على مستوى العالم في أغلب المجلات والصحف الورقية والإلكترونية

وزارة للتسامح والسعادة والمستقبل، لماذا؟

كثير من الأسئلة والتعليقات والمكالمات وملخصات الأخبار، تلقيتها وقرأتها خلال الأسبوع الماضي، كلها تدور حول التغيير الحكومي الذي أجريناه مؤخراً في دولة الإمارات، وزراء للسعادة والتسامح والمستقبل، ووزيرة للشباب بعمر الـ 22، وتغييرات هيكلية في التربية والتعليم والصحة، وإدارة الموارد البشرية، وغيرها، البعض تناول التغييرات بالإعجاب ـ وهم كثيرون ـ وآخرون بالاستغراب، وفريق ثالث من وراء البحار، قارن التغييرات ببناء أطول برج وأكبر جزيرة، وكأن التغييرات جزء من حملة دعائية تقوم بها دولة الإمارات.

ولعلي أوجه خطابي اليوم للفريقين الأخيرين، لأشرح لهما بشكل مختصر، لماذا غيّرنا؟

نحن غيّرنا لأننا تعلمنا الكثير خلال الخمس سنوات الأخيرة، تعلمنا من أحداث المنطقة حولنا، وتعلمنا من دروس التاريخ، وتعلمنا أيضاً من جهود كثيرة بذلناها لاستشراف المستقبل.

علّمتنا منطقتنا، وعبر أحداث رهيبة مرت بها في السنوات الأخيرة، أن عدم الاستجابة لتطلعات الشباب، الذين يمثلون أكثر من نصف مجتمعاتنا العربية، هو سباحة في عكس التيار، وبداية النهاية للتنمية والاستقرار.

علمتنا منطقتنا، أن الحكومات التي أدارت ظهرها للشباب وسدت الأبواب أمامهم.. إنما سدت أبواب الأمل لشعوب كاملة، نحن لا ننسى أن بداية التوترات في المنطقة، وما يسمى، للأسف، ربيعاً عربياً، إنما كانت لأسباب تتعلق بتوفير فرص للشباب، وبيئة يستطيعون من خلالها تحقيق أحلامهم وطموحاتهم.

نحن دولة شابة، ونفخر بذلك، ونفخر أيضاً بشبابنا ونستثمر فيهم، ونمكّن لهم في وطنهم، وعينّا وزيرة شابة من عمرهم، وأنشأنا مجلساً خاصاً لهم، ونؤمن بأنهم أسرع منا في التعلم والتطور والمعرفة، لامتلاكهم أدوات لم نمتلكها عندما كنا في أعمارهم، ونعتقد جازمين بأنهم هم الذين سيصلون بدولتنا لمراحل جديدة من النمو والتطور.

علمتنا السنوات الأخيرة في منطقة الشرق الأوسط «الجديد»، أننا نحتاج أن نتعلم التسامح ونعلمه ونمارسه، أن نرضعه لأطفالنا فكراً وقيماً وتعليماً وسلوكاً، أن نضع له قوانين وسياسات، ومنظومة كاملة من البرامج والمبادرات.

نعم تعلمنا ذلك من مئات الآلاف من القتلى وملايين النازحين والمنكوبين الذين رأيناهم في آخر خمس سنوات في هذه المنطقة، بسبب التعصب والكراهية وعدم التسامح الطائفي والفكري والثقافي والديني.

لا يمكن أن نسمح بالكراهية في دولتنا، ولا يمكن أن نقبل بأي شكل من أشكال التمييز بين أي شخص يقيم عليها أو يكون مواطناً فيها، لذلك عينّا وزيراً للتسامح.

عندما كانت المنطقة في أزهى عصورها متسامحة مع الآخر ومتقبلة للآخر (مثل بغداد ودمشق والأندلس وغيرها) كنا منارات للعلم والمعرفة والحضارة، لأننا كنا نستند إلى قيم حقيقية تحكم علاقاتنا مع جميع الحضارات والثقافات والأديان من حولنا، حتى عندما خرج أجدادنا من الأندلس، خرج معهم اليهود ليعيشوا بينهم، لأنهم يعرفون تسامحنا.

نعم تعلمنا من التاريخ أهمية التسامح، ولكن جاءت الأحداث الأخيرة في منطقتنا، لتؤكد لنا أنه لا مستقبل لهذه المنطقة بدون إعادة إعمار فكري، ترسخ قيم التسامح والتعددية والقبول بالآخر فكرياً وثقافياً وطائفياً ودينياً.

التسامح ليس فقط كلمة نتغنى بها، بل لا بد أن يكون لها مؤشرات

ودراسات وسياسات، وترسيخ سلوكي في مجتمعنا، لنصون مستقبله ونحافظ على مكتسبات حاضره.

نحن دولة نتعلم كل يوم، ومع كل درس نتعلمه، لا بد أن نأخذ قرارات لنطور بها مستقبلنا.. وبالحديث عن المستقبل، ولماذا غيرنا اسم إحدى الوزارات، لتكون أيضاً وزارة للمستقبل؟ أقول لأننا نتعلم أيضاً من المستقبل، وليس فقط من التاريخ.

بذلنا جهوداً كبيرة في السنوات الأخيرة لاستشراف المستقبل، ولدينا خطط كبيرة وسياسات وطنية علمية، وتقنية تتجاوز قيمتها الـ 300 مليار درهم، استعداداً لاقتصاد المستقبل، اقتصاد لا يجعل أجيالنا رهينة لتقلبات أسواق النفط ومضارباتها وعرضها وطلبها.

لا بد لحكوماتنا أن تفكر بما بعد اقتصاد النفط من اليوم، لا بد من إعادة النظر في المنظومة التشريعية والإدارية والاقتصادية بشكل كامل، للابتعاد عن الاقتصادات المعتمدة على النفط.. لا بد من وضع بنية تحتية تنظيمية ومادية قوية لبناء اقتصادات مستدامة لأبنائنا ولأبناء أبنائنا.

نعم، نحن مغرمون بالمستقبل وما يحمله.. المستقبل يحمل تغييرات عظيمة في الصحة وطرق التعليم وفي إدارة مدن المستقبل، وفي الخدمات الذكية، وفي التنقل المستقبلي، وفي الطاقة المتجددة، وفي الفضاء، ونحن وضعنا رهاننا في موجة التغييرات القادمة، واستثمرنا في أبنائنا، وتجربتنا مفتوحة للجميع للاستفادة منها.

لا أكتب هذا المقال اليوم تفاخراً أو إعجاباً بأي إنجازات، بل أكتبه لأرسل رسالة للمنطقة من حولنا، بأنه بيدنا لا بيد غيرنا يأتي التغيير، منطقتنا ليست بحاجة لقوى عظمى خارجية لإيقاف انحدارها، بل لقوى عظمى داخلية، تستطيع التغلب على موجة الكراهية والتعصب التي تضرب نواحي الحياة في الكثير من دول المنطقة.

أكتب مقالاً لإرسال رسالة بأنه لا بد للحكومات أن تراجع دورها، دور

الحكومات هو خلق البيئة التي يستطيع الناس من خلالها تحقيق أحلامهم وطموحاتهم وذواتهم.. خلق البيئة، وليس التحكم فيها.. تمكين الناس، وليس التمكن منهم.. وظيفة الحكومات خلق البيئة التي يستطيع الناس أن يحققوا فيها سعادتهم، نعم وظيفة الحكومات هي تحقيق السعادة.. ولسنا جدداً في الحديث عن السعادة.. منذ فجر التاريخ، والكل يطلب السعادة.. أرسطو ذكر أن الدولة كائن حي يتطور، ليسعى لتحقيق الكمال المعنوي والسعادة للأفراد.. وابن خلدون كذلك.. وفي مقدمة الدستور الأميركي، نص على حق الجميع في السعي لتحقيق السعادة.. بل إن هناك مطالبات من الأمم المتحدة بتغيير المعايير المعتمدة لقياس نجاح الحكومات.. من معايير اقتصادية، لمعايير تتعلق بسعادة الإنسان.. وخصصت الأمم المتحدة يوماً عالمياً للتأكيد على أهميته. السعداء ينتجون أكثر.. ويعيشون أطول.. ويقودون تنمية اقتصادية بشكل أفضل، حسب الدراسات.

أستغرب من استغراب الكثيرين من تعييننا وزيراً للسعادة في حكومتنا.. السعادة لها مؤشرات وبرامج ودراسات.. السعادة يمكن قياسها.. وتنميتها وربطها بمجموعة من القيم والبرامج.. سعادة الأفراد وسعادة الأسر وسعادة الموظفين في عملهم، وسعادة الناس في حياتهم، وتفاؤلهم بمستقبلهم، ورضاهم النفسي والمهني والمجتمعي، كل ذلك يحتاج لبرامج ومبادرات في قطاعات الحكومة كافة، ولا بد من وجود وزير لمتابعة ذلك مع سائر القطاعات والمؤسسات الحكومية، عندما نقول إن هدف الحكومة هو تحقيق السعادة، فنحن نعنيه حرفياً، وسنطبقه حرفياً، وسنسعى لتحقيقه بما يتناسب مع طموحات شعبنا وتطلعاته وعاداتنا وثقافتنا.

نعم، نحن غيّرنا حكومتنا، وأتمنى أن نكون نموذجاً يمكن أن يستفيد منه غيرنا، ومعادلة التغيير عندنا بسيطة: تنمية تقوم على منظومة من القيم.. ويقودها الشباب.. ونستشرف المستقبل.. ونسعى لتحقيق سعادة الجميع.. والله الموفق أولاً وآخراً.

مرفق رقم (2)

نموذج استقصاء مستوى ارتباط (تناغم) الموظفين وسعادتهم

م.	الوصـــف	أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	يعدُّ الراتب الأساسي الحالي الذي تتقاضاه مقارنة بزملائك في المؤسسة مُرضياً لك				
2	يعدُّ الراتب الأساسي الحالي الذي تتقاضاه مقارنة بالمؤسسات الأخرى المحلية مُرضياً لك				
3	يعدُّ الراتب الأساسي الحالي الذي تتقاضاه مقارنة بحجم مهامك ومسؤولياتك داخل العمل مُرضياً لك				
4	يمثل الحافز السنوي حافزاً معنوياً لزيادة إنتاجيتك				
5	يعدُّ الحافز السنوي الذي تقاضيته هذا العام عادلاً ومُرضياً لك				
6	يقوم مديرك المباشر بمناقشة أدائك خلال عملية التقييم (توضيح نقاط الضعف وإمكانية التطوير)				
7	النموذج الحالي المستخدم لتقييم الأداء يعتبر مناسباً لوظيفتك				
8	نتيجة تقييم الأداء الخاصة بك تعكس فعلياً حقيقة أدائك بالعمل				
9	لديك ثقة بما يتم إخبارك أو وعدك به من قبل الإدارة				

10	لديك الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرار في حال تطلب موقعك الوظيفي ذلك				
11	برأيك، إعطاء الصلاحيات يزيد من الإنتاجية				
12	تشعر بالأمان الوظيفي في المؤسسة (غير مهدد بإنهاء الخدمات من دون سبب)				
13	لديك المعلومات/ البيانات اللازمة للقيام بعملك على أكمل وجه				
14	لديك ثقة بأن المؤسسة تحافظ على الموظفين المتميزين في العمل				
15	مديرك المباشر يتعامل معك بعدالة كافية				
16	مديرك المباشر يتعامل معك بشفافية				
17	مديرك المباشر يقوم بتطوير أدائك ويزيد من خبراتك العملية				
18	أفكارك وآراؤك تؤخذ بعين الاعتبار من قبل مديرك عند اتخاذه للقرارات				
19	مديرك المباشر يعاملك باحترام				
20	تجد تقديراً من قبل مديريك في حال قيامك بعمل مميز أو إضافي				
21	يتم تزويدك بالتدريب المطلوب لاحتياجاتك الوظيفية				
22	التأمين الصحي في المؤسسة مناسب				
23	مفهوم العمل كفريق واحد في المؤسسة واضح ومطبق				
24	سياسة الدوام المتبعة حاليا في المؤسسة واضحة ومناسبة				
25	سياسة الباب المفتوح في المؤسسة مطبقة ومفيدة				

26	أهداف المؤسسة والتي تطمح الإدارة العليا إلى الوصول إليها واضحة ومفهومة				
27	المزايا التي تقدمها المؤسسة مناسبة مقارنة بالمؤسسات المحلية الأخرى (بدلات الانتدابات ـ تذاكر السفر ـ الإجازات السنوية ـ السلف ـ وغيرها...)				
28	نظام البدلات (السكن ـ التنقل) والمطبق حالياً في المؤسسة عادل ومناسب				
29	الخدمات التي تقدمها لك دائرة الموارد البشرية والشؤون الإدارية مُرضية لك				
30	يوجد لك وصف وظيفي واضح ومكتوب ومتفق عليه مع مديرك المباشر				
31	تقوم المؤسسة بتقديم المساعدة لك في حال الظروف الشخصية الطارئة				
32	التحفيز غير المادي من قبل مديريك يزيد من إنتاجيتك				
33	مكان العمل الذي تعمل فيه مريح وآمن				
34	تعتقد أنَّ عنصر التحدي موجود في عملك				
35	كمية الأعمال التي تطلب منك مقارنة بالوقت المتوفر تعتبر معقولة				
36	تستطيع أن تعبر عن رأيك بحرية دون خوف من مديريك				
37	في حال وجود داعٍ للتواجد بعد ساعات العمل الرسمية (بسبب ضغط في العمل)، فإنك على أتم الاستعداد لذلك				
38	خلال العام السابق لم أفكر بترك العمل في المؤسسة				

39 ـ كيف تصف معنوياتك في العمل في هذا الوقت؟

□ مرتفعة/ الأسباب ____________________

____

□ عاديـــة/ الأسباب ____________________

□ منخفضة/ الأسباب ____________________

40 ـ كم المدة التي تخطط للاستمرار فيها بالعمل في المؤسسة (بنفس ظروف العمل الحالية)؟

____

□ أقل من سنة □ من سنة إلى سنتين □ من سنتين إلى خمس سنوات

□ أكثر من 5 سنوات □ لا أعـرف

مرفق رقم (3)

استبيان هل أنت سعيد في عملك؟

الإجابة تكون بـ نعم أو لا

ضع (1) مقابل كل نعم و(صفر) مقابل كل (لا)

الرقم	عوامل التقييم	نعم	لا
1	تقوم بتقديم تعليقات إيجابية حول عملك عندما يسأل الناس عما تفعله أو كيف يجري العمل.		
2	لقد قمت بتطوير علاقة إيجابية مع زملائك في العمل، أو على الأقل تعلمت كيفية التعامل مع مختلف الشخصيات ذات الأنماط الشخصية المتعددة.		
3	تشعر بأنه يتم إشراكك في عملية اتخاذ القرار وتعتقد بصدق أنَّ رأيك مهم في العمل.		
4	يعاملك باقي الموظفين على قدم المساواة حتى لو كنت أقل خبرة منهم.		
5	حتى عندما لا تكون في العمل فإنك تقوم بالتفكير فيه بشكل إيجابي.		
6	لقد تمكنت من تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية بحيث لا يطغى أحدهما على الآخر.		
7	إنك تقوم بالكثير من العمل الإضافي لأنك تفقد إحساسك بالوقت وأنت تعمل.		
8	يتطلع الناس للحصول على مشورتك في العمل.		
9	تشعر بأنك مستعد ومتحمس للمشاريع القادمة التي ستعمل فيها.		
10	إنَّ المشرف الخاص بك هو داعم لك ويقدم النصائح الجيدة والفرص المتاحة لتعزيز تدريبك وإكسابك المعرفة في مجال العمل.		
11	إنك تشعر بإيجابية حول ما تقوم به المؤسسة، وتشعر بأنك حقاً قادر على إحداث الفرق أو المساهمة.		

12	تشعر بأن معدل الأجر الخاص يبدو عادلاً.		
13	تستخدم وقتك في العمل بصورة بناءة، وحتى عندما تشعر بالملل بين حين وآخر، فأنت في الغالب تكون مستعداً ومحفزاً.		
14	تشعر بأنك في المجال العملي الصحيح الملائم لاهتماماتك ومهاراتك وشخصيتك.		
15	أنت قريب من الترقية ولديك شعور إيجابي تجاه حدوثها.		
16	قد يكون هناك بعض الأجزاء المتكررة أو المملة في عملك، ولكن غالباً ما تكون محفزة.		
17	أنت لا تشعر بالإرهاق في نهاية يوم من العمل.		
18	قد تنشأ بعض الظروف الضاغطة، لكنك لا تشعر بأنك مثقل بالضغوط في أوقات متقاربة.		
19	إنك تقوم بتعلم الأشياء التي تساعدك في عملك بشكل فعلي.		
20	حتى ولو كنت تستخدم معظم أو كل طاقاتك الكامنة، فإنك تشعر أحياناً بأنك تريد حقاً أن تفعل أشياء أفضل في عملك.		
21	أنت تشعر بأنك بصحة جيدة في العمل، وتذهب إلى عملك بشكل منتظم.		
22	ليس لديك مشاكل مثيرة للاهتمام في العمل.		
23	لا تشعر بأنك عالق في عملك بل تشعر بأنه يوجد دائماً مجال للمضي قدماً.		
24	الخوف من الديون أو عدم التمكن من العثور على وظيفة أخرى ليست هي الأسباب الوحيدة التي تجعلك متمسكاً بوظيفتك الحالية.		

النتائج :

5 ـ 0

لا يوجد لديك أي رضا عن عملك الحالي، ربما تكون قد اخترت وظيفتك الحالية بناءً على الراتب أو بسبب ضغط او اقتراحات من الآخرين، وربما تشعر بأنك غير مقدر في عملك وأنّ وظيفتك لا يوجد فيها أي تحديات. يجدر بك إعادة تقييم الأمور والتفكير بترك عملك والبحث عن فرصة أخرى.

10 ـ 6

يوجد لديك بعض الرضا الوظيفي قد يكون نابعاً من العلاقات التي كونتها في العمل أو من الوظيفة بحد ذاتها ولكنك تشعر أحياناً كثيرة بعدم الرضا. قيِّم الأمور وانظر إلى أين تأخذك وظيفتك، وابحث عن تحديات وكن دائماً جاهزاً للترقية أو الانتقال إلى عمل جديد.

15 ـ 11

بشكل عام أنت تشعر بالرضا عن وظيفتك ولكنك تشعر في بعض الأحيان بأنك تعمل فوق طاقتك أو أنك تعاني من ضغوط العمل وتتمنى أحياناً أن تملك الوقت الكافي لكي توازن ما بين عملك وحياتك الشخصية. قد تجد صعوبةً في ذلك ولكن عليك أن تستمر في المحاولة لتحقيق التوازن قبل أن تفقد نفسك.

20 ـ 16

أنت مقتنع بوظيفتك بالرغم من أنك تقوم بين حين وآخر باستطلاع الوظائف في السوق من منطلق حرصك على الإبقاء على جميع الخيارات. حدد قيمك واعرف دائماً إلى أين تمضي قدماً بوظيفتك.

24 ـ 20

نهنئك، فقد وجدت الوظيفة التي تشعرك بالتقدير والتحدي والتوازن. إنّ المال ليس السبب الرئيس الذي يجعلك تستيقظ كل صباح وتذهب إلى العمل؛ بل إنه حب العمل وأنت تنظر قدماً إلى القيام بمهام جديدة كفرصة للنمو والتعلم الوظيفي.

مرفق رقم (4)

استبيان أكسفورد للسعادة

تم تطوير هذا الاستبيان من قبل عالمي النفس مايكل أرغل وبيتر هيلز من جامعة أكسفورد، هذا الاستبيان سيساعد على معرفة مستوى السعادة التي تعيشها الآن، ويمكنك إعادة إجراء هذا الاستبيان مرة أخرى ومقارنة النتائج.

	السؤال	معارض بشدة 1	معارض باعتدال 2	معارض 3	موافق بشدة 4	موافق باعتدال 5	موافق 6
1 ق	لا أشعر بالرضا عن الواقع الذي أحياه الآن.						
2	أنا مهتم جداً بالآخرين.						
3	أشعر بأن الحياة مجزية فعلاً وتكافئني باستمرار.						
4	لدي مشاعر دافئة ولطيفة تجاه الجميع.						
5 ق	نادراً ما أستيقظ في الصباح وأكون مرتاحاً.						
6 ق	أنا لست متفائلاً وخصوصاً بالمستقبل.						
7	أجد معظم الأشياء مسلية.						
8	أنا ملتزم دائماً ومتفاعل.						
9	الحياة جيدة.						
10 ق	لا أعتقد بأن العالم مكان جيد.						
11	أنا أضحك كثيراً.						
12	أنا راض عن كل شيء في حياتي.						
13 ق	لا أعتقد أنني أبدو جذاباً.						
14	هناك فجوة بين ما أردت القيام به وبين ما قمت به فعلياً.						

15	أنا سعيد جداً.						
16	أجد الجمال في بعض الأشياء.						
17	أنا أسعد الآخرين دائماً وأبهجهم.						
18	دائماً أجد الوقت لأداء كل ما أرغب في القيام به						
19 ق	أشعر بأنني لا أمتلك السيطرة على حياتي.						
20	أشعر بأنني قادر على تحمل مسؤولية أي أمر.						
21	أشعر بأن ذهني يقظ دائماً.						
22	دائماً أجرب المرح وأعيش لحظاته.						
23 ق	أجد أنَّ اتخاذ القرارات ليس بالأمر السهل.						
24 ق	ليس لدي هدف في الحياة ولا معنى لوجودي.						
25	أشعر بأنني أمتلك طاقة كبيرة جداً.						
26	عادة ما يكون لدي تأثير جيد على الأحداث.						
27 ق	لا أشعر بالمتعة مع الأشخاص.						
28 ق	لا أشعر بأنني أتمتع بصحة جيدة.						
29 ق	ليس لدي أي ذكريات جميلة عن الماضي.						

التعليمات:

فيما يلي مجموعة من العبارات المتعلقة بالسعادة، قيِّم نفسك بوضع الدرجة التي تستحقها بجانب كل عبارة وفقاً للآتي:

1 = معارض بشدة　　2 = معارض باعتدال　　3 = معارض

4 = موافق بشدة　　5 = موافق باعتدال　　6 = موافق

قم بقراءة العبارات جيداً قبل الإجابة لأن بعض العبارات تحمل معاني إيجابية والبعض الآخر يحمل معاني سلبية. لا تأخذ وقتاً في الإجابة عن السؤال، فالإجابة التي تأتي إلى ذهنك أولاً هي الصحيحة.

اجمع رصيدك:

- الخطوة الاولى: عليك أن تحسب علامات جميع العبارات التي تحمل (ق) بالمقلوب، أي إذا أعطيت نفسك (للعبارات التي تحمل الحرف ق) 1، حولها إلى 6، وحول الـ 2 إلى 5 والـ 3 إلى 4، والـ 4 إلى 3، والـ 5 إلى 2 والـ 6 إلى1.
- الخطوة الثانية: اجمع النقاط لجميع الأسئلة (ولا تنس الخطوة الأولى التي حولت فيها النقاط).
- الخطوة الثالثة: قسِّم مجموع النقاط على 29، وبالتالي سيكون رصيد سعادتك = مجموع الأسئلة مقسومة على 29.

النتيجة:

- 1–2 أنت إنسان غير سعيد، إذا أجبت بصدق تام وحصلت على هذه الدرجة المنخفضة، فأنت إنسان ترى حياتك سيئة جداً بالرغم من أنها في الحقيقة ليست بهذا السوء، عليك أن تتخذ إجراءً فعلياً وتبدأ بالتغيير.
- 2–3 أنت إنسان غير سعيد إلى حد ما.
- 3–4 أنت إنسان محايد، غير سعيد أحياناً وسعيد أحياناً أخرى.
- 4–5 أنت إنسان سعيد.
- 5–6 أنت إنسان سعيد جداً، لذلك تتمتع بمزايا عديدة جيدة وعلاقات ناجحة مع الأشخاص إضافة إلى أهداف واقعية ملموسة.
- 6 أنت إنسان في قمة السعادة.

مرفق رقم (5)

اختبار الذكاء العاطفي

الرجاء اختيار الإجابة الأكثر تطابقاً مع وضعك والتي تبين مدى قدرتك على الاستجابة للموقف.

قبل الإجابة حاول التفكير بمواقف مررت بها تشابه المواقف المطروحة في الأسئلة.

رقم السؤال	السؤال	قدرة ضعيفة جداً (1)	قدرة مقبولة (2)	قدرة متوسطة (3)	قدرة جيدة جداً (4)	قدرة استثنائية (5)
1	أستطيع تمييز المشاعر السلبية التي تصادفني في المواقف المختلفة.					
2	أستطيع الاسترخاء بسهولة في المواقف التي أتعرض فيها لضغوطات العمل الشديدة.					
3	أستطيع بناء مشاعر إيجابية عند العمل في المهام المختلفة.					
4	أعرف جيداً مدى تأثير تصرفاتي على الآخرين وعلى مشاعرهم.					
5	أستطيع معالجة الصراعات مع الآخرين بنجاح يرضي كافة الأطراف.					
6	أستطيع تهدئة نفسي بسهولة عند الغضب.					
7	أعرف بالضبط الحالات التي تستفزني وتعرضني للغضب.					
8	أسترجع قواي وقدراتي بسرعة بعد المواقف السلبية التي أمر بها.					
9	أستطيع معرفة متى يكون من حولي محبطاً ويشعر بمشاعر سلبية.					
10	أستطيع بناء علاقات إيجابية مع من حولي.					
11	أستطيع التعرف على طبيعة المشاعر التي أحس بها في المواقف المختلفة.					

12	أتحدث أحياناً مع نفسي لتغيير حالات المشاعر التي أمر بها.					
13	أستطيع تحفيز نفسي لإنجاز الأعمال التي تبدو لي مملة.					
14	أستطيع مساعدة الآخرين للتحكم في مشاعرهم.					
15	أستطيع جعل من حولي يشعرون بالارتياح.					
16	أستطيع التعرف على حالات تقلب المزاج التي أمر بها بسهولة.					
17	أحافظ على هدوئي عندما أتعرض للانتقاد والغضب من الآخرين.					
18	أستطيع بسهولة إيقاف أو تعديل سلوك أو عادة سيئة أمارسها.					
19	أتعاطف مع الآخرين حولي.					
20	أستطيع بسهولة تقديم النصح والمساندة العاطفية للآخرين كلما احتاجوها.					
21	أعرف بالضبط الحالات التي أتخذ فيها الموقف الدفاعي والمتحفظ.					
22	أعرف بالضبط كيفية إدارة والتخلص من المشاعر السلبية التي أمر بها.					
23	أترجم أقوالي إلى أفعال دائماً.					
24	أندمج بسهولة في الأحاديث والمواقف الاجتماعية مع من حولي.					
25	أستطيع التفاعل مع الآخرين وأشاركهم المواقف العاطفية التي يمرون بها.					

دليل الاختبار

تتضمن أسئلة الاختبار خمس مجموعات تمثل الأبعاد الرئيسة الخمسة للذكاء العاطفي، أعلى مجموع لكل مجموعة هو 25، حيث يمثل هذا الرقم تميزاً فريداً للشخص في مجال هذه المجموعة.

المجموعة الأولى:

تتعلق بمعرفة الذات وتمثلها الأسئلة التالية: 1+ 6 + 11 + 21+16

المجموعة الثانية:

تتعلق بالقدرة على إدارة العواطف السلبية وتمثلها الأسئلة التالية: 2+7+12+17+22

المجموعة الثالثة:

تتعلق بالقدرة على تحفيز الذات وتمثلها الأسئلة التالية: 3+8+13+18+23

المجموعة الرابعة:

تتعلق بالقدرة على تحفيز الآخرين وتمثلها الأسئلة التالية: 4+9+14+19+24

المجموعة الخامسة:

تتعلق بالمهارات الاجتماعية وتمثلها الأسئلة التالية: 5+10+15+20+25

أما النتيجة النهائية لمجاميع المجموعات فهي على النحو التالي:

مجموع العلامات	مستوى الذكاء العاطفي
101 ـ 125	امتياز في الذكاء العاطفي
76 ـ 100	من جيد ـ جيد جداً
50 ـ 74	مستوى ضعيف ـ بحاجة إلى معالجة وتطوير في الذكاء العاطفي

المصادر والمراجع

أولاً: الكتب

- Human Resources Management - David A. Decenzo & Stephen P. Robbin.
- Professional in Human Resources Certification- Anne M. Bogardus, SPHR.
- CSR for HR- Elaine Cohen.
- Practical Wisdom, Kenneth Shape, 2011.
- The Levity Effect:, by Adrian Gostick (Author), Scott Christopher (Author), 2008.
- Good to Great: Why Some Companies Make the Leap, Jim Collins, 2011.
- Practical Wisdom - Barry Schwartz and Kenneth Sharpe 2011.
- Before happiness - Shawn Achor, 2013.
- AUTHENTIC HAPPINESS, Martin E.P. Seligman 2006.
- The Power of Positive Thinking, Dr. Norman Vincent Peale, 2003.
- The 7 Habits of Highly Effective People, Stephen R. Covey, 1989.
- حلّق معي، الشيخ الأخضر د .عبد العزيز بن علي بن راشد النعيمي، 2016.
- قوة عقلك الباطن، د. جوزيف ميرفي، 2016.

- العيش الرفيد، العناصر الخمسة الأساسية، توم راث، جيم هارتز، 2014.
- السعادة اختيار، سهام خلف، 2015.
- السعادة: كشف أسرار الثروة النفسية، إد داينر، وروبرت بيزواس ـ داينر 2011.
- (1501) طريقة لتكافىء موظفيك ـ الدكتور بوب نيلسون ـ 2014.
- القاعدة الأولى لا تتقيد بالقواعد، ماركوس باكينغهام، 2013.
- المستقبل يبدأ الآن ـ د. معن مرضي القطامين ـ 2013.
- كيف تجعل الناس تحبك، نيكولاس لوثمان، 2006.
- الذكاء العاطفي ـ دانيال غولمان ـ الطبعة الأولى ـ 1996.
- استثمار رأس المال البشري ـ رولا المعايطة ـ الطبعة الأولى 2008.
- المفاتيح العشرة للنجاح، د. إبراهيم الفقي 2008.
- البرمجة اللغوية العصبية، د. إبراهيم الفقي، 2007.
- السعاده الحقيقية، مارتن سيلغمان، 2012.
- قوة التركيز، جاك كانفيلد، 2012.
- قانون الجذب، د. صلاح الرشد، 2012.
- قوة العقل الباطن، جوزيف ميرفي، 2008.
- حياة بلا توتر، د. إبراهيم الفقي، 2006.
- المفاتيح العشرة للنجاح، د. إبراهيم الفقي، 2012.
- قوة الحب والتسامح، د. إبراهيم الفقي 2009.
- أيقظ قواك الخفية، أنتوني روبنز، 2006.
- سيكولوجية السعادة، تأليف : مايكل أرجايل ـ 2001.
- علم النفس الإيجابي ـ مارتن سيلغمان 2013.
- إدارة الموارد البشرية ـ رولا المعايطة وصالح الحموري ـ 2012.
- المسؤولية المجتمعية للمؤسسات ـ صالح الحموري ورولا المعايطة ـ 2014.

- القيادة تَحَدّ، كوزس بوسنر، 2004.
- قوة التفكير الإيجابي في الأعمال، سكوت دبليو. فنترلا 2003.
- الفوز بالسعادة، برتراند راسل 1980.
- دع القلق وابدأ الحياة، ديل كارنجي.
- العادات السبع للناس الأكثر فعالية، ستيفن كوفي، 2009.

ثانياً: الدوريات

- مجموعة من ملخصات لكتب عالمية، تصدر عن مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم «كتاب في دقائق».
  - ـ الإيمان بقدرات الإنسان، تأليف جيفري كولين. 2016.
  - ـ إعادة اختراع المؤسسات، فريدريك لالو، 2016.
  - ـ نعمة السعادة، شؤن أكور، 2014.
  - ـ شروط السعادة، شؤن أكور، 2015.
  - ـ كيف نجد السعادة - دانييل جيلبرت 2012.
- دوريات هارفارد بزنس (Harvard Business Review) ـ 2015 ـ 2016.
- مجموعة من منشورات www.edara.com (خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، نشرة علاقات، نشرة المختار الإداري، نشرة صحتك ثروتك ـ رئيس التحرير الأستاذ نسيم الصمادي)، منها:
  - ـ العدد 373 ـ يونيو 2008 ـ خلاصات.
  - ـ العدد 544 ـ نوفمبر 2014 - خلاصات.
  - ـ العدد 83 ـ أبريل 2014 ـ خلاصات.
  - ـ العدد 9 ـ سبتمبر 2015 (صحتك ثروتك).
  - ـ العدد 3 ـ مارس 2015 (صحتك ثروتك)

ثالثاً: أوراق وندوات

- أوراق عمل القمة الحكومية العالمية ـ الإمارات العربية المتحدة، 2016، وعام 2015.
- أوراق عمل مؤتمر وورش العمل التي أقيمت في معرض دبي الدولي للإنجازات الحكومية ـ 2016.
- المادة التدريبية للشهادة المهنية محترف في الموارد البشرية (PHR) والصادرة عن المعهد الأميركي للاحتراف في الموارد البشرية HRCI.
- أوراق عمل مؤتمر الموارد البشرية ـ دبي بتنظيم من الهيئة الاتحادية للموارد البشرية ـ 2016.
- دليل ارتباط الموارد البشرية الصادر عن غالوب للاستشارات Gallup ـ 2012.
- أوراق عمل ندوة «إسعاد الناس.. وزارة وإدارة» ـ تنفيذ برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز 2016.
- مجموعة من مواد دورات التميز المؤسسي والوظيفي، تقديم مجموعة الهنداوي للتميز، 2015.
- مجموعة من مواد الدورات الإلكترونية من إنتاج شركة آفاق المعرفة ـ دبي، 2015.
- أوراق عمل مؤتمر التحول السلوكي من تنظيم «شركة التميز في التطوير المؤسسي» عام 2013.
- تجربة مركز دبي للإحصاء في إدارة الموارد البشرية، تقديم الأستاذ طارق الجناحي، 2016.
- دورة البرمجة اللغوية العصبية، د. إبراهيم الفقي 2007.
- دورة التكيف العصبي الديناميكي، د. إيراهيم الفقي، 2008.

رابعاً: أدلة

- دليل معايير منظومة التميز الحكومي لجائزة محمد بن راشد للأداء الحكومي المتميز (منظومة التميز الحكومي).

- دليل جائزة برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز 2015.
- الدليل التدريبي لمنظمة الجودة الأوروبية EFQM 2015.
- دليل مواصفة الإيزو 26000 الخاصة بالمسؤولية المجتمعية 2014.

خامساً : دراسات ومجلات ومقالات

- مقال الثقافة الوجدانية داخل المؤسسات - Sigal Barsade & Olivia O'Neill مجلة هارفرد 2016 ـ المختار الإداري شباط 2016.
- مجموعة من أعداد مجلة الموارد البشرية ـ مجلة شهرية تصدر عن الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية.
- مجموعة من أعداد مجلة صدى ـ مجلة فصلية تصدر عن الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية.
- «السعادة» بين معايير الأمم المتحدة ومعايير علم النفس د. محمد عاكف جمال ـ 2016.
- مجموعة من أعداد جريدة البيان ـ دولة الإمارات العربية المتحدة ـ 2016.
- تقرير «هيومان سبايسز» «Human Spaces» لعالم النفس البروفسور سير كاري كوبر.
- أوراق العمل الصادرة عن مؤتمر الموارد البشرية المنظم من قبل الهيئة الاتحادية للموارد البشرية ـ 2016.
- جودة، آمال. (2007) الذكاء الانفعالي وعلاقته بالسعادة والثقة بالنفس، جامعة الأقصى، مجلة النجاح.
- مجموعة من الدراسات والتقارير والمقالات المنشورة في جريدة البيان.
- مجموعة من الدراسات والتقارير والمقالات المنشورة في جريدة الاتحاد.
- مجموعة من الدراسات والتقارير والمقالات المنشورة في صحيفة الاقتصادية أون لاين.

سادساً: المواقع الإلكترونية:

- www.ted.com
- www.edara.com
- http://thenextweb.com/futureofwork/2015/09/02/how-the-happiest-companies-in-america-boost-morale-and-the-bottomline/
- https://www.theguardian.com/science/2010/jul/11/happy-workers-are-more-productive
- http://www.happinessworks.com/why-happiness/
- http://www.forbes.com/sites/martinzwilling/2014/12/02/how-to-squeeze-productivity-from-employee-happiness/#24605de71de5
- http://www.forbes.com
- http://www.hrgrapevine.com/markets/hr/article/2016-03-03-why-face-book-staffers-are-the-happiest
- http://deliveringhappiness.com/services/the-happiness-at-work
- الموقع الإلكتروني للمعهد الأميركي للاحتراف في الموارد البشرية HRCI
  http://www.shrm.org/Pages/default.aspx
- الموقع الإلكتروني للجمعية الأميركية للموارد البشرية SHRM
  http://www.hrci.org
- http://blog.penelopetrunk.com/2007/04/29/employee-loyalty-isnt-gone-its-just-different/
- http://www.ere.net/articles/db/E0CE3E16247C4E2DB602DDA7A5-F1E966.asp
- 13.http://www.businessdictionary.com/definition/human-capital.html
- 15.http://www.google.jo/imgres?imgurl=http://upload.wikimedia.org/Wikipedia

رولا نـايف المعـايـطة

PHR. CM. CPM. EFQM

مستشارة التميز المؤسسي والموارد البشرية والصحة المؤسسية، تعمل مستشارة ومدربة في التميز المؤسسي والموارد البشرية والصحة المؤسسية، قدمت مجموعة كبيرة من الاستشارات والتدريب في مجال التميز المؤسسي والسعادة الوظيفية، مجازة من عدة منظمات عالمية في (الموارد البشرية، المسؤولية المجتمعية، التميز المؤسسي).

maayt@gmail.com

صالح سليم الحموري

CPT. CSRC. EFQM

مستشار التميز المؤسسي والمسؤولية المجتمعية للمؤسسات، يعمل مستشاراً ومدرباً في التميز المؤسسي والوظيفي والمسؤولية المجتمعية للمؤسسات، قدم مجموعة كبيرة من الاستشارات والتدريب في التميز المؤسسي والوظيفي والمسؤولية المجتمعية، والتنمية البشرية، مجاز من عدة منظمات عالمية في (التنمية البشرية، المسؤولية المجتمعية، التميز المؤسسي).

Hammouri67@gmail.com